

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
MICROEMPRESA “BOLSOS CAMO” UBICADA EN SANTANDER DE QUILICHAO; CAUCA
PARA EL PERÍODO 2026-2028

ANGIE CAROLINA BACA CARVAJAL
YINETH MENECE ENRIQUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2025

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
MICROEMPRESA “BOLSOS CAMO” UBICADA EN SANTANDER DE QUILICHAO; CAUCA
PARA EL PERÍODO 2026-2028

ANGIE CAROLINA BACA CARVAJAL
YINETH MENECE ENRIQUEZ

Trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial para optar por el título de
Administradoras de Empresas

Directora Trabajo de Grado
Ivana González Rodríguez
Magister en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2025

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, Cauca (día, mes, año) (Fecha de entrega)

DEDICATORIA

Yineth Meneces Enríquez.

Dedico este trabajo a mis padres, Luis Enrique Meneces y Rosa Elena Enríquez; porque han sido parte fundamental en todos los aspectos de mi vida y han sido mi motivación para culminar mi proceso formativo de manera satisfactoria.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, primeramente, porque es el eje de mi vida y porque me ha permitido llegar hasta este punto.

Agradezco a mis padres y mis hermanos por su presencia y apoyo incondicional en las diferentes etapas de mi crecimiento personal y profesional, por su empatía y confianza en los momentos de alegría y angustia que he vivido a lo largo de este caminar en la universidad. Agradezco a mi hermano mayor Yulian Andrés Meneces, con quien he trabajado mancomunadamente en este proyecto empresarial y de vida “Bolsos CAMO”; por su apoyo en la elaboración de este trabajo y la disposición de ejecutar al 100% todo el plan diseñado para la empresa.

Doy gracias a mi compañera Angie Baca, por su colaboración y compañía en la realización de este trabajo. A nuestra directora de trabajo de grado, Ivana González Rodríguez, por su compromiso, profesionalismo y acompañamiento efectivo; quien con su experiencia y conocimiento nos orientó de manera que, pudiéramos aplicar todo lo aprendido a lo largo de la carrera en este trabajo.

A los esposos Carlos H. Rodallega y Dora M. Millán, quienes me han brindado su amistad y apoyo en mi vida personal y profesional, por su confianza y empatía en los diferentes momentos vividos dentro y fuera de la universidad.

Yineth Meneces Enríquez

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida, la salud y la oportunidad de alcanzar este objetivo académico. A mis padres, quienes han sido mi principal fuente de motivación e inspiración para crecer personal y profesionalmente.

De igual manera, expreso mi sincera gratitud a la profesora Ivana González Rodríguez, por su compromiso, orientación y acompañamiento durante este último proceso universitario. Así mismo, agradezco a mi pareja por su constante apoyo y motivación a lo largo de esta etapa.

A mi compañera de trabajo de grado, Yineth, por su dedicación y compromiso compartido, y a su hermano, por permitirnos realizar el trabajo en conjunto con bolsos CAMO.

Angie Carolina Baca Carvajal

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. TRABAJO DE INVESTIGACION.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. PREGUNTA PROBLEMA.....	17
1.3.1. <i>Sub-preguntas del problema:</i>	17
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.2. MARCO TEÓRICO.....	22
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	36
4.4. MARCO CONTEXTUAL.....	38
5. METODOLOGÍA.....	40
5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	41
5.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	41
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
6. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	43
6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	43
6.1.1. Entorno Político.....	43
6.1.1.2. Ideología política.....	43
6.1.1.3. Los partidos políticos y la oposición.....	44
6.1.2. Entorno Económico.....	45
6.1.2.1. Crecimiento económico.....	45
6.1.2.2. Inflación.....	47
6.1.2.3. Salario.....	48
6.1.2.4. Política monetaria y fiscal.....	48

6.1.3.	Entorno socio- cultural.	48
6.1.3.1.	Etnias e igualdad racial.	49
6.1.3.3.	Desempleo.	50
6.1.4.	Entorno Tecnológico.	50
6.1.4.1.	Inteligencia artificial.	51
6.1.4.2.	Big data.	51
6.1.4.3.	El internet de las cosas (IoT).	51
6.1.4.4.	Legislación Tecnológica para MiPymes en Colombia.	51
6.1.5.	Entorno Legal.....	52
6.1.5.1.	Legislación comercial.	52
6.1.6.	Entorno demográfico.....	53
6.1.6.1.	Población.	53
6.1.7.	Entorno Ambiental.	55
6.1.7.1.	Sostenibilidad.	55
6.2.	MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO EFE Y MEFE.....	56
6.3.	ANALISIS INTERNO.....	58
6.3.1.	Historia de la empresa.	58
6.3.2.	Estructura Organizacional.	58
6.3.3.	Capacidad de Ventas.	61
6.3.4.	Capacidad de producción.	64
6.4.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – LAS 5 FUERZAS DE PORTER	65
6.4.1.	El poder de negociación de los clientes.	65
6.4.2.	El poder de negociación de los proveedores.	66
6.4.2.1.	Perfil de los proveedores.	66
6.4.2.2.	Materiales e insumos de valor.	66
6.4.2.3.	Selección de proveedores.	66
6.4.2.4.	Abastecimiento.	67
6.4.3.	La amenaza de los productos sustitutos.	67
6.4.4.	La amenaza de los nuevos competidores.....	68
6.4.5.	La rivalidad entre los competidores existentes.	69
6.5.	MATRIZ DE ANALISIS INTERNO EFI Y MEFI.....	71
7.	BENCHMARKING.....	73
8.	MATRIZ DOFA.	77

9.	DISEÑO DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	788
9.1.	MISIÓN	788
9.2.	VISIÓN.....	78
9.3.	VALORES Y PRINCIPIOS	78
9.4.	POLÍTICAS	78
9.4.1.	Políticas internas.	79
9.4.1.1.	Políticas generales.....	79
9.4.1.2.	Políticas de dirección y administración.	79
9.4.1.3.	Políticas de producción.....	80
9.4.1.4.	Políticas de conducta y comunicación.	80
9.5.	ORGANIGRAMA.....	811
9.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	81
9.7.	INDICADORES	87
10.	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES.....	92
	REFERENCIAS	93
	ANEXOS.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PIB Colombia IV trimestre 2024	46
Gráfico 2 . Tasa de crecimiento del índice del indicador de Seguimiento a la Economía 2022 – 2024 (enero-julio).....	46
Gráfico 3 Población étnica Santander de Quilichao, Cauca 2024	49
Gráfico 4. Tasa global de participación, tasa global de ocupación y tasa de desocupación. Total, nacional, enero (2024 -2025)	50
Gráfico 5. Población desagregada por sexo 2024	54
Gráfico 6. Comparación de variables entre empresas competidoras	76

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema básico del concepto de estrategia	23
Ilustración 2. Esquema características de la planeación estratégica	25
Ilustración 3. Proceso de formulación de estrategia	27
Ilustración 4. Etapas de la planeación estratégica.....	28
Ilustración 5. Etapas del proceso del plan estratégico.....	29
Ilustración 6. Modelo de la planeación estratégica	31
Ilustración 7. Etapa inicial de la planeación estratégica.....	32
Ilustración 8. Objetivos organizacionales.....	33
Ilustración 9. Implementación estratégica.....	34
Ilustración 10. División político-administrativo de Santander de Quilichao	39
Ilustración 11. Ubicación del taller de bolsos CAMO	40
Ilustración 12. Las expectativas en las empresas pueden representar un mayor riesgo.....	45
Ilustración 13. Diagrama de bloques proceso de producción	64
Ilustración 14. Listado de variables para matriz DOFA.....	77
Ilustración 15. Matriz DOFA / FADO	77
Ilustración 16. Organigrama horizontal de bolsos CAMO	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo para elaborar un BSC en una empresa	36
Tabla 2. Variación mensual y anual del IPC Colombia	47
Tabla 3. Proyecciones de la población de Santander de Quilichao, Cauca.....	54
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	56
Tabla 5. Matriz de evaluación externa MEFE	57
Tabla 6 Descripción del cargo de administrador de la empresa bolsos CAMO	59
Tabla 7. Descripción del cargo de jefe de producción de la empresa bolsos CAMO.....	60

Tabla 8. Descripción del cargo de asistente comercial de la empresa bolsos CAMO	61
Tabla 9. Listado de productos fabricados por bolsos CAMO	62
Tabla 10. Listado de ventas en pesos desde el año 2021 al 2022.	62
Tabla 11. Listado de ventas en pesos del año 2023 al 2024.	63
Tabla 12. Consolidado de las ventas por año desde el 2021 a 2024.	63
Tabla 13. Listado de precios de los productos CAMO para el año 2025.	67
Tabla 14. Relación de costos de venta y precio de venta.....	70
Tabla 15. Evaluación de factores internos EFI	71
Tabla 16. Matriz de evaluación interna MEFI.....	72
Tabla 17. Factores claves / barreras bolsos CAMO	74
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo MPC	75
Tabla 19. Plan estratégico. Estrategia 1.	82
Tabla 20. Plan estratégico. Estrategia 2.	82
Tabla 21. Plan estratégico. Estrategia 3.	83
Tabla 22. Plan estratégico. Estrategia 4.	83
Tabla 23. Plan estratégico. Estrategia 5.	84
Tabla 24. Plan estratégico. Estrategia 6	84
Tabla 25. Plan estratégico. Estrategia 7	85
Tabla 26. Plan estratégico. Estrategia 8	85
Tabla 27. Plan estratégico. Estrategia 9	86
Tabla 28. Plan estratégico. Estrategia 10	86
Tabla 29. Consolidado presupuesto del plan de acción	87
Tabla 30. Indicador de seguimiento. Estructura organizacional.....	88
Tabla 31. Indicadores de seguimiento. Mejorar la gestión empresarial.	88
Tabla 32. Indicador de seguimiento. Aumentar la rentabilidad	89
Tabla 33. Indicador de seguimiento. Fortalecer la capacidad de producción	89
Tabla 34 Preguntas a entrevista a Yulian Andres Meneces	101

RESUMEN

El presente documento plantea un direccionamiento estratégico para la empresa bolsos CAMO que tiene el propósito de organizar los procesos administrativos y operativos para mejorar la eficiencia, la productividad, la rentabilidad y la toma de decisiones. Inicialmente, se realiza un análisis de la problemática que envuelve a la empresa, cuya actividad económica se concentra en fabricar y comercializar morrales y otros productos de esta misma categoría, para definir cuál es el problema central que está afectando su crecimiento y estabilidad en el mercado. Para ello, se establecen unos objetivos que son relevantes para guiar la elaboración del plan estratégico de acuerdo a las necesidades identificadas. De esta manera, también se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa, con el fin de poder analizar la dinámica organizacional y los factores positivos y negativos de su entorno y, con los cuales se establecieron estrategias y se desarrolló un plan de acción coherente al tamaño, necesidades y recursos de bolsos CAMO para ejecutarse en el período comprendido entre el año 2026 al 2028.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, plan de acción, indicador.

ABSTRACT

This document proposes a strategic direction for CAMO Bags, a company focused on organizing administrative and operational processes to improve efficiency, productivity, profitability, and decision-making. Initially, an analysis of the company's current business, whose economic activity focuses on manufacturing and marketing backpacks and other products in this category, is conducted to identify the core issue affecting its growth and stability in the market. To this end, relevant objectives are established to guide the development of the strategic plan based on the identified needs. An internal and external diagnosis of the company is also conducted to analyze its organizational dynamics and the positive and negative factors in its environment. These analyses are used to establish strategies and develop an action plan consistent with CAMO Bags' size, needs, and resources to be implemented from 2026 to 2028.

KEY WORDS: Strategic planning, strategic direction, action plan, indicator

INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que el ambiente organizacional es dinámico en el panorama empresarial actual, por ello, la comprensión profunda y la adaptación estratégica al entorno organizacional son imperativos necesarios para el éxito de cualquier empresa. Para lograr el éxito organizacional, se requiere de una planificación estratégica adecuada; esta es un proceso esencial en el desarrollo de cualquier actividad empresarial, surge como el arte de anticiparse, articular y alinear, donde la clave reside en comprender y advertir los entornos organizacionales en los que opera, por ejemplo, en lo que respecta a las microempresas, de acuerdo con Confecamaras (2024) en base a los registros RUES de todas las cámaras de comercio de Colombia, en el país, para el año 2024, se crearon 129.461 microempresas constituidas como personas naturales.

El siguiente trabajo se centra en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la microempresa de bolsos CAMO, ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, con un plazo comprendido entre los años 2026 al 2028. La importancia de este estudio radica en la necesidad de que pequeñas y medianas empresas, como en el caso de Bolsos CAMO, puedan fortalecer sus procesos internos, mejorar su organización, y adaptarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes de un entorno competitivo en el cual se encuentra.

El direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental que permite a las organizaciones definir con claridad sus objetivos, establecer prioridades y trazar un camino preciso para alcanzar sus metas a mediano y largo plazo.

Con el siguiente trabajo se responde a la problemática encontrada dirigiendo toda su mirada en optimizar recursos, formalizar procesos y promover prácticas administrativas que puedan aportar a su crecimiento y permanencia. La implementación del plan de direccionamiento estratégico, le permite obtener las herramientas necesarias para lograr su eficiencia y eficacia.

1. TRABAJO DE INVESTIGACION.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo sufre cambios y transformaciones constantes en diferentes ámbitos. De acuerdo, con Guevara, F (2022) se vive en una incertidumbre debido, que lo duradero ha perdido importancia y se ha atribuido a ésta la velocidad con que suceden las cosas, una sociedad donde todo debe reinventarse tan rápidamente que no da oportunidad de asimilar y apreciar las cosas cuando ya existen nuevas y mejores; estos cambios se evidencian en tecnología, ciencia, medio ambiente, leyes y mercado. Como consecuencia de lo anterior, surgen nuevos escenarios y necesidades, por lo que, las organizaciones deben crear estrategias y así acoplarse a todos estos sucesos, que de una u otra manera impactan positiva o negativamente el ámbito empresarial. Bolsos CAMO es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bolsos, tulas, loncheras, cartucheras, canguros y otros productos similares en el municipio de Santander de Quilichao, y que pretende consolidarse, como un referente en la región Norte Caucana, donde prime la calidad de sus productos y servicio. En los últimos años ha experimentado un crecimiento moderado, pero enfrenta diversos desafíos que limitan su crecimiento y amenazan con su estabilidad económica, sostenibilidad y competitividad en un mercado dinámico.

Para Chiavenato, I. (2017) la planeación estratégica se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de características prescriptivas y normativas con un elevado grado de formalización. Es decir que, la estrategia no solo se ocupa de los objetivos inmediatos, sino que también busca definir una dirección y metas que pueden ser de mediano o largo plazo; por otro lado, establece cómo debería actuar la empresa y cuál debería ser su misión, visión y principios. Además, la mayoría de emprendimientos y pequeñas empresas no cuentan con una planeación estratégica clara y sus decisiones y operaciones son informales. A esto se suma el dinamismo del entorno, el ambiente es de cambios constantes, muchos de ellos predecibles y otros impredecibles, por lo que es importante, no solo estar atentos a los cambios en el mercado, sino también, estar preparados para enfrentar las eventualidades que afectan directamente a la empresa. Si bien es cierto, bolsos CAMO nació en medio de una situación económica y social compleja, la pandemia marcó un punto de referencia en la historia que afectó a la humanidad y que obligó a muchos a ser disruptivos; aun así, los cambios son constantes y la empresa no está en las condiciones suficientes para enfrentar las demandas del entorno lo que implica un riesgo para su estabilidad y crecimiento. No existe una ruta de acción que le permita a la empresa enfrentar los desafíos del entorno o crear nuevos y mejores productos; hay un desconocimiento de las tendencias actuales y, aún más, de las tendencias futuras. También, es un hecho que la tecnología va avanzando a un ritmo acelerado y en un futuro la automatización será aún mayor.

Porter M. (1996) afirma que una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales, sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Bolsos CAMO cuenta con tres colaboradores que le permiten cubrir la producción mínima y ayudan en el desarrollo de los demás procesos administrativos, hasta el momento esta forma de trabajo le ha ayudado a la empresa a mantenerse vigente en el mercado, sin embargo, dentro de ella se puede evidenciar una serie de problemáticas que le impiden tener claridad sobre su futuro y, lo más importante, su rentabilidad. Lo que trata de indicar Porter es que dentro de la planeación estratégica debe contemplar y aplicar la estrategia de valor puesto que, cuando se crea valor con un producto o servicio los consumidores se sienten atraídos por éste. La empresa ha logrado ganar confianza entre sus clientes quienes, en reciprocidad, recomiendan los productos e invitan a otras personas a comprarlos; esto demuestra que existen aspectos importantes que se pueden aprovechar y fortalecer, pero que bolsos CAMO aún no ha logrado identificar. El problema principal es que bolsos CAMO no tiene diseñado, ni ha implementado un plan estratégico direccional que oriente la toma de decisiones en procesos clave como las finanzas, la innovación de productos, la automatización y gestión del talento humano. Sin una planeación estratégica definida, la empresa enfrenta dificultades para adaptarse a un mercado cambiante, optimizar sus procesos y diferenciarse de la competencia; esto pone en riesgo no solo su capacidad de crecimiento, sino también su sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, cómo podría bolsos CAMO lograr la sostenibilidad a futuro si no tiene una ruta que la guíe, por ello es necesario diseñar un plan estratégico que le ayude a la empresa a tener una dirección clara y organizada al mediano y largo plazo, y que garantice su crecimiento y permanencia en el mercado.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa bolsos CAMO, se encuentra ubicada en Santander de Quilichao Cauca, lleva 5 años dedicada a la fabricación y comercialización de bolsos, morrales, tulas, loncheras, cartucheras, canguros y otros productos similares, caracterizados por su calidad y versatilidad de la marca, a pesar de haberse consolidado en un pequeño mercado del municipio, se identificaron diversas fallas a nivel administrativo y de producción que están impactando negativamente su funcionamiento y resultados. En cuanto al proceso financiero y contable, la organización no cuenta con herramientas físicas o digitales para gestionar sus recursos financieros de una manera eficiente, lo que ocasiona que haya pérdida de información relevante para la toma de decisiones, tampoco hay claridad sobre la rentabilidad ni el nivel de beneficios que trae las inversiones y ventas realizadas, además, la estructura financiera de la empresa es inestable, insegura y poco confiable.

En lo que respecta a la gestión del talento humano, se ha iniciado en diversas ocasiones la búsqueda de colaboradores que tengan las habilidades suficientes para realizar el trabajo de transformación de la materia prima en producto terminado, es decir, la fabricación de morrales,

pero quienes son seleccionados han optado por retirarse de su labor debido a la complejidad de los procesos de producción y fabricación, ello implica que no se ha realizado una planificación correcta de cómo se va a realizar el proceso de reclutamiento y qué habilidades específicas deben tener los aspirantes y que además no se tiene claridad en los procesos productivos. Se intenta avanzar lentamente con la automatización y descripción técnica de los procesos productivos para que, de esta forma, los colaboradores poco a poco vayan aplicando sus habilidades y como resultado se pueda tener un producto final de calidad y que se evite la renuncia. Por otra parte, no existe una estructura organizacional en la que se pueda identificar los roles de cada uno de los miembros de la empresa y tampoco se tiene definidas unas funciones específicas para cada uno, esto ha ocasionado que se cometan errores y se retrasen los pedidos.

En el área de producción, se tiene problemas que están afectando directamente la capacidad de la empresa para cumplir con los pedidos de manera eficiente y oportuna. La planificación de la producción es lenta. Además, la empresa tiene una limitación en inventarios, tanto de materias primas como de productos en proceso, lo que resulta en falta de materiales. Estos problemas han generado varios impactos negativos generando insatisfacción en los clientes y pérdida de oportunidades a nivel de competencia. Por otro lado, los altos costos de producción, asociados al desperdicio de materiales y a la falta de optimización de los procesos, están disminuyendo las ganancias y llevando a una limitación en cuanto a la capacidad de la empresa para invertir en mejoras tecnológicas y expansión de mercado. Este contexto se enmarca además en un entorno económico complicado, donde, según reportes del Departamento Administrativo de Estadística (DANE, 2024) el sector de fabricación de productos textiles, calzado, artículos de viaje, bolsos de mano, maletas y similares, decrecen en un 13,0%. Es importante poder abordar estas deficiencias de manera integral, comenzando por mejorar la organización interna y la gestión administrativa de la empresa. La clara asignación de roles, la optimización del uso de recursos, y el establecimiento de procesos estandarizados podrían mejorar la eficiencia operativa. Si la empresa no toma medidas para corregir estos problemas, se arriesga a una pérdida y una reducción de su participación en el mercado, en un contexto donde la competencia de productos importados de bajo costo es cada vez mayor.

En el proceso tecnológico, la empresa se ha esforzado por integrar la tecnología con sus objetivos. Esto ha permitido que los procesos de producción y distribución sean un poco más eficientes, no obstante, aún no se logra participar en actividades de comercialización y mercadeo automatizados que ayuden a enfrentar y dar solución a los problemas que plantean los mercados. Bolsos CAMO se está adaptando a la nueva tecnología, esto ha contribuido a que su posición sea relativamente buena frente a las tendencias. Sin embargo, es evidente que existen debilidades en el manejo y aplicación de los sistemas de información adecuados para una correcta gestión de datos, además de que, no se ha buscado ninguna manera de integrar la información de modo que permita la toma de decisiones informadas. El medio de comercialización es redes sociales, pero existe una gran deficiencia en la manera en que estos medios son gestionados. Los medios digitales de comunicación son un excelente medio para dar a conocer la marca, atraer nuevos clientes y fidelizar, además de crear valor, pero no se

está aprovechando estas oportunidades. Todo esto impide que la empresa logre un mayor reconocimiento. Además, si no se tiene un buen manejo de las redes sociales, pueden surgir inconvenientes con los clientes, ya que es el principal medio de comunicación. También, se corre el riesgo de perder ventas y compradores.

1.3. PREGUNTA PROBLEMA

Teniendo en cuenta la situación de la empresa mencionada anteriormente surge la siguiente pregunta: ¿Cómo la empresa bolsos CAMO de Santander de Quilichao, puede formular un plan de direccionamiento estratégico para el período 2026- 2028?

1.3.1. *Sub-preguntas del problema:*

- ¿Cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan o benefician el desarrollo de bolsos CAMO, y cómo se pueden priorizar estas variables?
- ¿Qué planes de acción se pueden diseñar en el área de talento humano, capacidad directiva y tecnológica que generen beneficios para el plan estratégico de bolsos CAMO durante el periodo 2026-2028?
- ¿Es posible diseñar unos indicadores de gestión que permitan hacer el seguimiento al plan de direccionamiento estratégico?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la microempresa bolsos CAMO de Santander de Quilichao; Cauca para el período 2026- 2028.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la microempresa bolsos CAMO de Santander de Quilichao, Cauca.
- Plantear las estrategias, los planes de acción, los responsables y los recursos del plan de direccionamiento estratégico de la microempresa bolsos CAMO de Santander de Quilichao, Cauca.
- Formular los indicadores de gestión que permitan hacer el seguimiento al plan de direccionamiento estratégico de la microempresa bolsos CAMO de Santander de Quilichao, Cauca.

3. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es importante para una microempresa como bolsos CAMO, ya que le permite aprovechar de manera eficaz y eficiente los pocos recursos con los que cuenta, sirve para identificar y minimizar riesgos y permite una adaptación equilibrada con el medio ambiente. De acuerdo con Porter M. (2015) una empresa que no ha definido una ruta clara para su funcionamiento se enfrenta a innumerables desafíos y corre el riesgo de no ser competitiva en el mercado. Bolsos CAMO, se encuentra en un entorno competitivo y con presencia de sustitutos que, al no tener una planeación estratégica clara podría perder oportunidades de crecimiento y acarrear con problemas de estancamiento. Entre las ventajas de tener una planeación estratégica planteadas por Porter M. (2015), se encuentran las siguientes:

Claridad en los Objetivos: a través de la planeación estratégica, la empresa puede establecer objetivos claros y definir los pasos necesarios para alcanzarlos. Esto implica la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DOFA) que enfrenta la empresa, lo que permite una mejor comprensión del mercado y de los factores externos e internos que pueden afectar su rendimiento.

Uso Eficiente de Recursos: ayuda a optimizar los recursos disponibles, una necesidad urgente para empresas con estructuras financieras limitadas.

Mejora de la Competitividad: Permite a la empresa identificar y explotar sus ventajas competitivas, diferenciándola en un mercado saturado. En el caso específico de bolsos CAMO, la planeación estratégica puede ayudar a la empresa a identificar los segmentos de mercado más rentables y a desarrollar estrategias de marketing efectivas para llegar a ellos; ayuda también a ir ganando posicionamiento en el mercado.

Adaptabilidad al Cambio: Fortalece la capacidad de la empresa para reaccionar a las tendencias y demandas del mercado.

Esta investigación es relevante para la microempresa bolsos CAMO, debido a que una planeación estratégica, le permitirá enfrentar de manera efectiva los desafíos del mercado y abrir nuevas oportunidades de crecimiento; así también la presente investigación aporta a la permanencia y competitividad de la empresa en el mercado. A través de la optimización de procesos, innovación de productos y expansión en mercados locales y nacionales, bolsos CAMO podrá asegurar su permanencia y éxito a largo plazo. Otro aporte importante de esta investigación se encuentra en el desarrollo económico local, pues al fortalecer una microempresa en Santander de Quilichao, esta investigación nos sólo impactará de manera positiva a la empresa en mención, sino que también lo hará en el entorno local, por medio de

la generación empleo y dinamizando la economía de la región. La motivación al emprendimiento local y regional es un aporte que bolsos CAMO puede dar, ya que la empresa ha sido partícipe de diferentes apoyos al emprendimiento regional, ha participado en exposiciones de emprendimientos organizados por la Cámara de Comercio del Cauca, la Universidad del Valle y la Zona Franca del Cauca, obteniendo en cada una de estas una oportunidad para crecer. El éxito de bolsos CAMO puede ser un ejemplo y motivación para otros emprendimientos en el municipio y el Cauca, que también necesitan herramientas estratégicas para crecer en entornos complejos.

Relevancia social para Colombia y el Cauca: el departamento del Cauca, y específicamente el municipio de Santander de Quilichao, es una región que ha enfrentado y que sigue enfrentado diversos retos sociales y económicos, entre los que se encuentran la falta de empleo y la informalidad laboral; de acuerdo con información del DANE (2024) para el mes de julio la tasa de desempleo aumentó, pasado del 9,6% en 2023 a 9,9% en 2024. Esta investigación tiene una alta relevancia social, ya que, al fortalecer una microempresa como bolsos CAMO, se contribuye al desarrollo económico de la región, promoviendo empleo formal y oportunidades para la comunidad. Además, la presencia de empresas que ya se encuentran consolidadas en la región puede ayudar a combatir problemas de desigualdad y pobreza, brindando a la población local oportunidades para mejorar su calidad de vida. Para bolsos CAMO es importante poder contar con mano de obra del municipio, ya que no sólo estaría contribuyendo con la generación de empleo, sino que también serviría para minimizar los costos.

A nivel nacional, para Colombia es fundamental apoyar la competitividad y sostenibilidad de las microempresas, pues estas representan un alto porcentaje del tejido empresarial del país. Según el último informe realizado por Confecámaras, (2024), en el 2024 en su primer semestre se han creado 174.937 empresas, lo que representa una reducción a comparación del año 2023. Esto puede deberse a diferentes factores y uno de ellos es que muchas empresas cierran sin llegar siquiera a su primer o segundo año de existencia, en el caso de bolsos CAMO su constitución legal fue en el año 2022, pero sus actividades productivas se vienen realizando desde hace aproximadamente siete años. Microempresas como bolsos CAMO son vitales para el desarrollo económico, debido a que generan empleo, dinamizan las economías locales y contribuyen al PIB nacional.

4. MARCO DE REFERENCIA

En el presente trabajo, se trae a colación las diferentes teorías y conceptos que agrupan la planeación o direccionamiento estratégico tal como se muestra a continuación, recogidas en un marco teórico y un despliegue conceptual y contextual. De todos los autores citados, se trae como referentes principales a Porter M. (2016) con sus aportes sobre la ventaja competitiva y su modelo de las 5 fuerzas; y Chiavenato (2016), autor importante dentro de la administración del talento humano y la planeación estratégica y por el ultimo Palacios Acero (2010), quien en su libro direccion estrategica propone un modelo de planeación enfocado en el desarrollo de planes, objetivos y estrategias.

4.1. ESTADO DEL ARTE

Según Devia Daza (2020), la planificación estratégica en el sector de accesorios de moda, específicamente en la comercialización de bolsos, se basa en modelos tradicionales que han sido adaptados para responder a las dinámicas competitivas actuales del mercado. Entre estos modelos, destaca el Análisis DOFA, el cual permite identificar las fortalezas, como la experiencia de 28 años de la microempresa Meldany, así como sus ventajas competitivas, que incluyen un portafolio de productos actualizado y una presencia activa en redes sociales. También se reconocen oportunidades en la expansión del alcance a través de estos canales, así como amenazas, como la entrada de nuevos competidores en un mercado cada vez más saturado. El caso de Meldany evidencia que, incluso en un entorno altamente competitivo y saturado, una empresa puede mantener su liderazgo mediante la implementación de estrategias adecuadas. Sin embargo, también muestra la vulnerabilidad que existe en este tipo de mercado, donde la aparición de nuevos competidores representa una amenaza que exige una planificación estratégica sólida y constante actualización para garantizar la sostenibilidad.

Según Rodríguez Martínez, (2023) Wanderlust, una MiPymes de Cali dedicada a la fabricación de equipaje y accesorios, es una empresa con un potencial significativo pero que enfrenta desafíos clave que deben abordarse para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Dando un análisis situacional en:

- Fortalezas: liderazgo y cultura organizacional, gracias al estilo de dirección flexible y buen clima laboral, también se encontró con sostenibilidad por el aprovechamiento de sobrantes y procesos de reciclaje, además se habla de rentabilidad, sus canales de distribución son efectivos.

- Debilidades: falta de planeación estratégica, innovación limitada, infraestructura inadecuada, finanzas y red de contactos.
- Oportunidades: certificaciones y sostenibilidad, innovación, crecimiento del eCommerce, diseño y funcionalidad.
- Amenazas: reformas tributarias y políticas, informalidad y baja tecnificación, competencia, regulaciones ambientales.

Uribe et al, (2022) diseñan un plan estratégico para una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Bogotá, en el cual señalan la necesidad e importancia de que toda empresa tenga una guía objetiva y un propósito seguro que le indique dónde dirigir sus esfuerzos y cómo enfrentar las adversidades presentes en el entorno. Así mismo, realizan un análisis interno y del ambiente, de manera que, la información recolectada les permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa en cuestión. Las autoras utilizan también, el benchmarking como una herramienta que permite no solo conocer la competencia, sino que ayuda a descubrir diferentes formas de fortalecer las capacidades productivas y administrativas. Por otro lado, enfatizan en la importancia de organizar la empresa y de que el administrador o encargado de la misma, tengan las competencias suficientes para dirigir ordenada y eficazmente la organización.

4.2. MARCO TEÓRICO

Es necesario plasmar la importancia sobre la planeación estratégica para poder comprender la metodología utilizada y los resultados de la misma, por ello, en el presente trabajo se recopila información fundamental acerca de la planeación estratégica, tal como lo son, definición, características, tipos, componentes y, por último, se presenta el modelo de un plan estratégico propuesto por Barthelmess Vargas (2009).

La planeación es el conjunto de pasos organizados que se formulan o se definen con el fin de tener una ruta o guía a seguir para alcanzar un objetivo. El plan se establece para tener claridad de lo que se pretende hacer, es decir, es el escenario en el cual se van a plantear unas acciones (a partir de la información que se tenga), con las cuales se pretende obtener unos resultados que lleven al éxito o logro del objetivo. El futuro es el interés de la planeación, sin embargo, esta también se alimenta del pasado y responde al presente, (Palacios Acero, 2010). En cuanto a la estrategia, para Sánchez & Morillo, (2012) es complejo encontrar una sola definición para este concepto, debido a que no existe definición alguna, sino que más bien se puede encontrar un conjunto de aportes que trata la estrategia según la teoría de sus autores,

con respecto a estos, muchos coinciden en que el concepto tiene un origen militar. Por otro lado, la estrategia responde al interrogante ¿cómo se va a lograr el éxito? (Palacios Acero, 2010). Es decir, son las acciones que se van a implementar para alcanzar el objetivo propuesto; por ello, la formulación de una estrategia parte de la imaginación, la innovación, el valor agregado y la creatividad. Teniendo en cuenta lo anterior, no se puede decir que estrategia es lo mismo que táctica ya que las tácticas están dentro de las estrategias.

Ahora bien, la dirección o planeación estratégica es un proceso con el cual se definen una serie de acciones y políticas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales; en esto coinciden la mayoría de los autores, en que la planeación estratégica es un proceso sistemático tal como lo afirma Colón (2009). A diferencia de otros enfoques administrativos, en la planeación estratégica no se define como prioridad el ¿qué hacer? sino ¿cómo hacerlo? Para ello se plantean una serie de estrategias factibles y alcanzables. La dirección estratégica no se concentra en un área específica, sino que abarca toda la organización e inclusive su entorno externo, cada área que opere dentro de una empresa debe estar dirigida correctamente. La estabilidad de una organización depende mucho de una adecuada dirección; para Rivas García (2012) las estrategias se generan para construir una estructura con el fin de guiar las acciones que están enfocadas en el logro de los objetivos y que permiten alcanzar la misión empresarial. Maldonado et al. (2017) afirman que la planeación estratégica ayuda en la identificación de amenazas y oportunidades, lo que sirve para poder direccionar y organizar a todos los involucrados dentro de la empresa, con el fin de alcanzar el desarrollo empresarial dando cumplimiento a la misión organizacional por medio de la aplicación de estrategias enfocadas para este fin.

Ilustración 1. Esquema básico del concepto de estrategia



Fuente: elaboración propia, de acuerdo con Palacios Acero, (2010).

4.2.1. Características. En cuanto a las características de la planeación estratégica, Colon (2009) menciona que las características se componen de acuerdo a las definiciones de planeación estratégica y por lo tanto, señala las siguientes características:

- Es flexible, continuo e integral; porque se trata de un proceso que no se detiene sino hasta que se cumple el objetivo y que, además, se puede modificar según sea necesario.
- De suma relevancia; las estrategias deben conducir al éxito, por ende, su aplicabilidad es muy importante para asegurar el futuro de cualquier organización.
- La responsabilidad es directamente de la alta gerencia; al tratarse de las acciones con las cuales se pretende alcanzar los objetivos, se involucra la toma de decisiones y ésta debe realizarse por parte de los responsables principales.
- Participativo; abarca toda la organización, aunque se puede dirigir a un área en específico.
- Necesita de plazos e información; el plan estratégico se diseña para alcanzar unos objetivos dentro de un periodo determinado que puede ser a corto o largo plazo.
- Es cuantificable; los resultados y los datos se pueden medir numéricamente.
- Involucra el ambiente externo; para que una organización exista debe estar en contacto con su entorno, estos factores inciden de manera directa o indirecta en la empresa por lo que se debe analizar e identificar las variables que benefician a la organización.
- Dirección estratégica; dirige el rumbo de la organización.
- Cultural; es parte importante de la empresa e involucra a todos dentro de ella.

Ilustración 2. Esquema características de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia de acuerdo con Dimitri Colon (2009)

4.2.2. Tipos de estrategias. Existen diferentes tipos de estrategias, de acuerdo con el propósito que se tenga planteado. Cada tipo de estrategia se enfoca en la finalidad del plan y en alcanzar el objetivo propuesto. Entre los diferentes tipos de estrategias que hay, se encuentran las siguientes:

- Ofensivas
- Defensivas
- Competitivas

Estrategia ofensiva: este tipo de estrategias están pensadas con el fin de lograr los objetivos propuestos por arriba de los objetivos de la competencia (Chiavenato I. 2016). Se trata de persuadir a los consumidores para que se conviertan en clientes potenciales a atacando directamente a los competidores. Lo anterior no significa que a través de las estrategias ofensivas se desencadene una competencia desleal, sino que se refiere a las acciones con las cuales la organización puede enfrentar las grandes amenazas del mercado y del entorno en general. Además, las estrategias ofensivas son más comunes en organizaciones bien posicionadas y con una capacidad económica mayor a las empresas pequeñas, ya que, el tamaño de las empresas también define el tipo de estrategias más convenientes; por ejemplo, una microempresa ubica sus esfuerzos en el crecimiento y la permanencia, mientras que una organización grande, busca penetrar nuevos mercados y expandir sus negocios. Ahora bien, la estrategia defensiva, al contrario de las ofensivas, son aquellas con las cuales se pretende proteger la organización.

Una vez realizado el diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa, se puede determinar el tipo de estrategias necesarias; cuando las debilidades son mayores, es aconsejable que se planteen estrategias de defensa con las cuales se puede soportar los ataques de la competencia y del mercado mismo. En el caso de las grandes empresas, que gozan de participación en el mercado, las estrategias de defensa son importantes para proteger la posición que han alcanzado, de los ataques de la competencia que actúa agresivamente para quedarse con el mercado. Delgadillo Moreira (2011) propone una serie de estrategias defensivas, a partir de los escritos de Kotler y Singh, tales como:

- Estrategias defensivas
- De flaqueo
- De confrontación
- De expansión de mercado
- De contracción

Estrategia competitiva: Porter introdujo el Modelo de las Cinco Fuerzas, que destaca la importancia de analizar la competencia y las fuerzas del entorno para desarrollar estrategias empresariales efectivas. Este modelo identifica las fuerzas que moldean la competencia en una industria, como el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes, con el fin de poder establecer estrategias que fortalezcan y aumenten la capacidad competitiva de la empresa y pueda mantenerse o sobrevivir en el mercado.

Existen otro tipo de estrategias, los autores que tratan la planeación estratégica, proponen diferentes tipos como, por ejemplo, las estrategias de disuasión, intensivas, diversificadas, integrativas, entre otras. Cada una de las estrategias genera una ventaja competitiva, pero unidas todas, aseguran la permanencia y sostenibilidad de una empresa a largo plazo y aumentan su fuerza competitiva en el mercado (Quero, 2008). Las empresas no son las mismas, cada una tiene su propia esencia y particularmente ejerce una forma de administración adecuada a sus intereses y capacidad, así mismo, las estrategias son diferentes; esto no quiere decir que exista una estrategia para cada empresa y que esta no pueda ser implementada por otra organización, sino que cada estrategia está alineada al objetivo que se quiere conseguir. En la actualidad existen diferentes técnicas para analizar la competencia y encontrar estrategias competitivas sin que esto implique que las estrategias se implementen de la misma manera o con la misma intensidad lo que puede generar, incluso, mejores resultados.

4.2.3. Componentes. De acuerdo con Palacios Acero (2010) los componentes de la dirección estratégica son los siguientes:

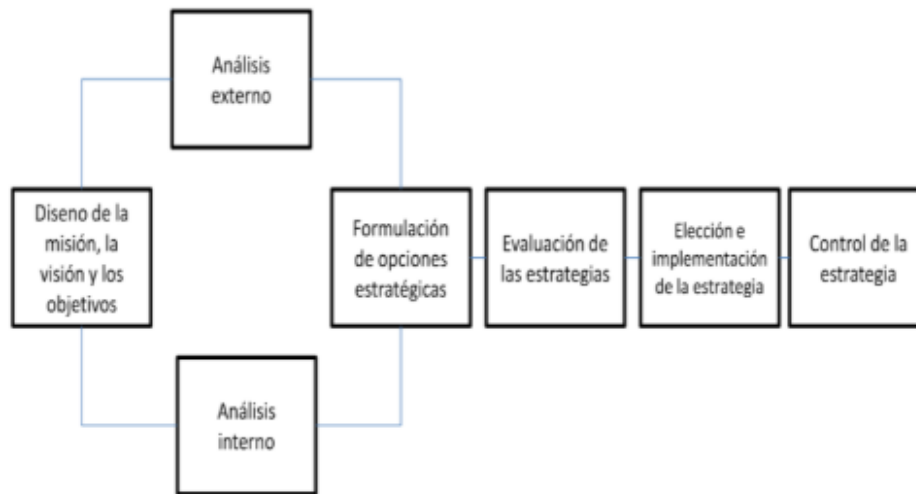
- Estrategas

- Direccionamiento estratégico
- Diagnóstico
- Formulación estratégica
- Indicadores de gestión
- Auditoría estratégica

Para la formulación y ejecución de un plan estratégico, es indispensable considerar diversos componentes que integran el proceso estratégico. En primer lugar, el planteamiento de un direccionamiento estratégico requiere la disponibilidad de los recursos necesarios, lo cual implica la participación de los estrategas, quienes son los encargados de tomar decisiones y diseñar las estrategias dentro del plan. Asimismo, el proceso debe incluir la planeación y la realización de un diagnóstico tanto interno como externo. Las estrategias constituyen el elemento central del plan estratégico, debido a que en ellas se establecen las acciones a implementar. Además, los indicadores resultan fundamentales para medir los resultados y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por último, la auditoría estratégica tiene una importancia significativa al permitir la evaluación sistemática de los resultados obtenidos, garantizando así la mejora continua del proceso.

4.2.4. Proceso de la planeación estratégica. Sánchez & Morillo (2012) plantean una formulación del proceso estratégico que consiste inicialmente en identificar el problema, realizar el diagnostico, definir objetivos organizacionales y analizar los obstáculos; lo siguiente se centra en encontrar las posibles estrategias, continuando con la implementación y finalmente el control.

Ilustración 3. Proceso de formulación de estrategia



Tomado: Sánchez & Morillo (2012)

Barthelmess Vargas (2009) señala los siguientes, como las etapas de la planeación estratégica:

- Formulación
- Implementación
- Evaluación

La formulación es la etapa inicial del proceso, donde se elaboran elementos importantes de la planeación estratégica, tales como, la misión y los objetivos; en esta etapa se realiza también el diagnóstico externo para analizar cuáles son las amenazas y oportunidades, también un análisis interno para identificar las debilidades de la empresa, de esta manera plantear estrategias eligiendo las más viables. En esta primera etapa se define qué es lo quiere la empresa. La segunda etapa, la implementación, implica la organización de las diferentes áreas o dependencias de la empresa, definiendo para ello una estructura organizacional clara. Esto permite asignar responsabilidades y establecer los roles de cada encargado dentro de la organización. Además, es necesario implementar un sistema de control para medir el desempeño y establecer políticas que guíen la operación. Con estos componentes claros, se puede realizar la implementación de las estrategias. Finalmente, la evaluación, como su nombre lo dice, es la etapa en la cual se monitorea toda la planeación estratégica con el propósito de identificar posibles fallas en los resultados y corregirlos a tiempo. Como todo proceso, la planeación debe ser controlada constantemente y el seguimiento debe reportar información clave para la efectividad del plan estratégico implementado.

Ilustración 4. Etapas de la planeación estratégica



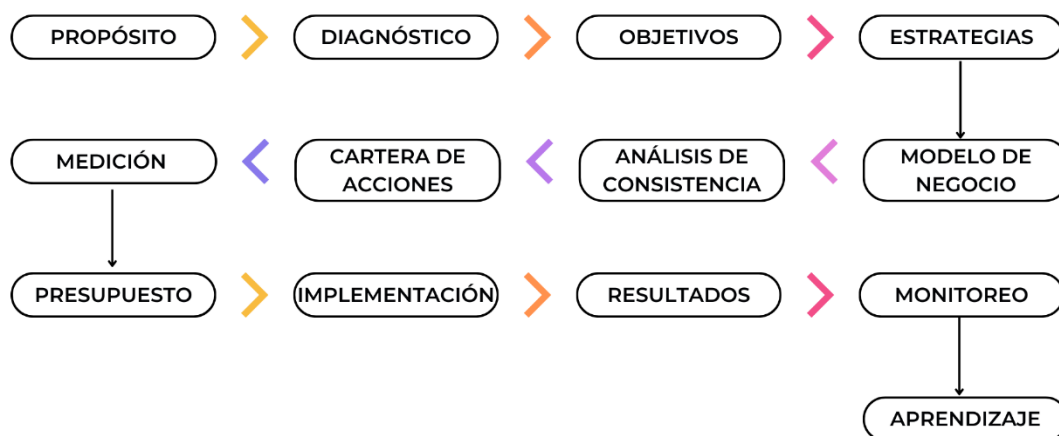
Fuente: elaboración propia, de acuerdo con Barthelmess Vargas, (2009)

Dimitri Colón (2009) propone un modelo de planeación estratégica que define de la siguiente manera:

- Propósito básico
- Diagnósticos y escenarios
- Objetivos
- Estrategias
- Modelo de negocio

- Análisis de consistencia
- Cartera de Acciones
- Medición de desempeño
- Actividades y presupuesto
- Implementación
- Resultados
- Monitoreo
- Aprendizaje

Ilustración 5. Etapas del proceso del plan estratégico.



Fuente: elaboración propia, de acuerdo con (Colón, 2009)

El propósito es la etapa inicial de la planeación estratégica, es donde se definen los elementos importantes de la organización como lo son la misión, visión, principios, valores y políticas organizacionales. Luego se continua con el diagnóstico, debido a que, para elaborar el plan estratégico es importante conocer la situación interna y externa de la empresa, es decir, cual es el escenario en el que se encuentra la organización; en cuanto al ambiente, es relevante analizar las variables del entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, legal y ambiental. El análisis en general del diagnóstico de la empresa se puede realizar por medio de la matriz DOFA, donde se analizan las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas. Una vez se tenga listo el análisis de los escenarios, se establecen los objetivos, que básicamente es lo que se quiere alcanzar; en todo plan estratégico deben ir formulados los objetivos de acuerdo con el propósito de la organización. Estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Por otro lado, se encuentran las estrategias, estas son la definición de las acciones a implementar con el fin de lograr los objetivos propuestos dentro del plan. La siguiente etapa del proceso de la planeación estratégica que propone Colon, (2009) es el modelo de negocio, que son aquellas medidas que permiten a los directivos tener una visión holística del negocio.

El proceso continúa con el análisis de consistencia, esta es la etapa en la que se verifica o desestima la viabilidad de la estrategia. Es aquí donde se evalúan todas las estrategias y se toman decisiones eligiendo la o las estrategias más convenientes. Una vez aceptadas las estrategias, se relacionan las acciones a seguir y quienes son los respectivos responsables a través de una cartera de acciones, (Palacios Acero, 2010).

Barthelmess Vargas, (2009) señala que, entre las últimas etapas del proceso, se encuentra el desempeño o evaluación ya que, es necesario realizar la medición constante de la estrategia y sus resultados. El desempeño puede ser medido de diferentes maneras, depende en cierta medida de lo que tenga planeado la organización para la ejecución del plan estratégico. Por su parte, el presupuesto es de las etapas más importantes debido a que, para la implementación de un plan estratégico se requiere de la disponibilidad de recursos físicos, de talento humano y financieros; además, cada área debe contar con un plan de acción y un presupuesto destinado para el desarrollo de las actividades con el fin de que todas las dependencias de la empresa alcancen los objetivos. Una vez listas las anteriores etapas, se realiza la implementación del plan, es decir, se pone en marcha la ejecución del plan estratégico; esta es una de las etapas más complejas ya que, todo lo planeado se hace realidad y se requiere del esfuerzo conjunto de todos los implicados y más aún, de los directivos que son los responsables directos de la toma de decisiones y la planeación.

Finalmente, se obtiene los resultados que, como su nombre lo indica, es lo que deriva de las estrategias; los resultados deben evaluarse para poder medir el desempeño del plan estratégico en la medida que se va ejecutando. Así mismo, se debe realizar un seguimiento constante a la ejecución del plan estratégico por medio de un monitoreo, con propósito de descubrir posibles errores y corregirlos y, de ser posible, cambiar las estrategias que no estén dando resultados. El proceso culmina con el aprendizaje o retroalimentación; la mayoría de los autores que han trabajado sobre la planeación estratégica no hablan de manera explícita sobre la retroalimentación, sin embargo, esta etapa permite evaluar más a detalle los resultados del plan y obtener un aprendizaje (Colon, 2009).

4.2.5. Modelo de plan estratégico a aplicar. Anteriormente se mostró los componentes de la planeación estratégica según dos autores diferentes. Para el presente trabajo se aplicará el proceso propuesto por Luis Carlos Palacios en su libro *“Dirección estratégica”*

Ilustración 6. Modelo de la planeación estratégica

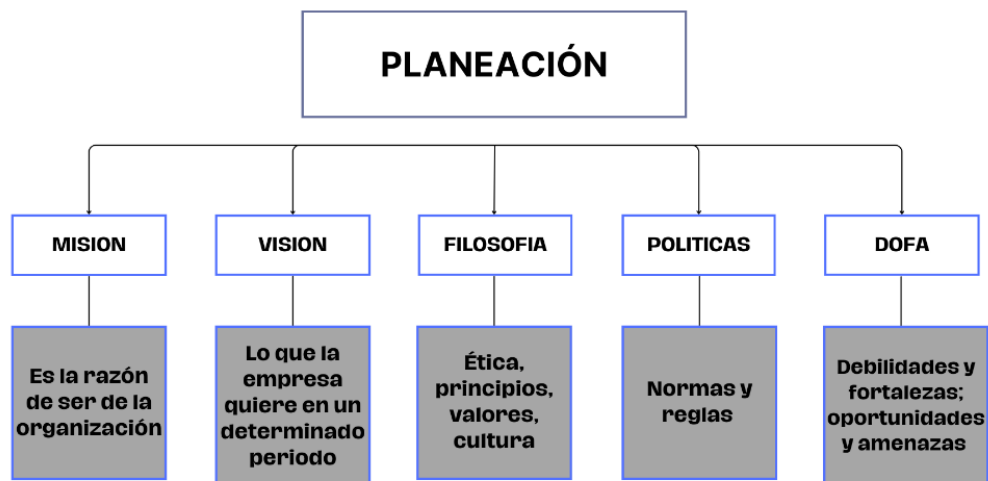


Fuente: tomado de (Palacios Acero L. , 2010)

4.2.5.1. Planificación – formulación de planes. Esta etapa está conformada por los siguientes componentes:

- Elaborar la misión organizacional
- Definir la visión de la empresa
- Formular la filosofía organizacional
- Diseñar las políticas de la empresa
- Diagnóstico: matriz DOFA. Análisis interno (debilidades, fortalezas) y externo (oportunidades, amenazas).

Ilustración 7. Etapa inicial de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia, de acuerdo con Palacios Acero (2010).

Cabe resaltar que lo anterior se establece una vez se cuente con la información necesaria de lo que sucede en el entorno interno y externo de la organización y luego de plantear las estrategias.

4.2.5.2. Programa y proyecto. Se trata de la formulación del plan estratégico, sus componentes son los siguientes:

- Definir el período de tiempo en el que se llevará a cabo el proyecto y los recursos disponibles para el desarrollo de este
- Establecer objetivos y metas
- Ejecutar de acuerdo con los objetivos y metas propuestos
- Monitorear y controlar el proyecto

4.2.5.3. Formular los objetivos estratégicos. Estos se suelen obtener a partir del diagnóstico realizado en la matriz DOFA. Pueden ser a corto, mediano y largo plazo:

- Objetivos de corto plazo: son aquellos que están relacionados con las actividades diarias y continuas por lo que se busca que su alcance se logre un tiempo corto, por ejemplo, de 2 a 6 meses.
- Objetivos de mediano plazo: comúnmente, se suele establecer objetivos de mediano plazo en los planes estratégicos ya que su alcance se busca en un tiempo moderado que puede ser de 1 a 2 años.

- **Objetivos de largo plazo:** como su nombre lo indica, son los objetivos que para lograrlos se requiere un tiempo más prudencial ya que requieren de mayor esfuerzo o recursos y se proyectan a futuro, puede ser un periodo de 5 años. Al igual que los objetivos de mediano plazo, estos se establecen en los planes estratégicos.

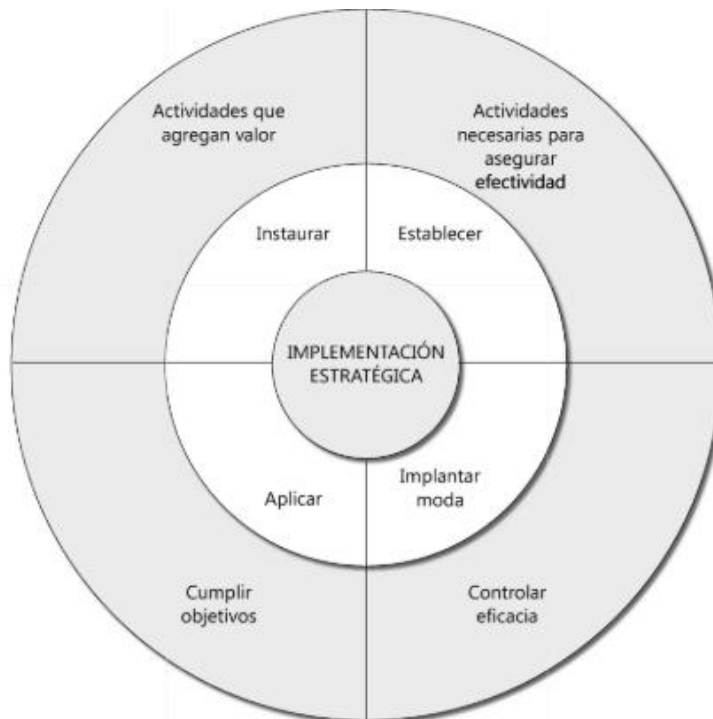
Ilustración 8. Objetivos organizacionales.



Fuente: elaboración propia

- 4.2.5.4. **Información.** Para la elaboración del plan estratégico, se requiere tener suficiente información disponible, tanto externa como interna, de la organización. Esta se debe consultar correctamente y debe tener impacto directo en la empresa.
- 4.2.5.5. **Presupuesto.** Palacios Acero (2010) en su modelo de planeación estratégica, indica que el presupuesto es un componente importante y señala que a los siguientes, como factores dispendiosos para ser establecidos correctamente:
- Estructura orgánica y coherente
 - Motivación y compromiso
 - Definición y comunicación de las directrices del presupuesto
 - Presupuesto, tanto de ingresos como el de egresos
 - Negociación del presupuesto
 - Equilibrio y coherencia entre los presupuestos de las diferentes áreas
 - Aprobación
 - Seguimiento
- 4.2.5.6. **Implementación.** No cabe duda de que el plan estratégico debe involucrar a toda la organización y aún más cuando este va a ser implementado.

Ilustración 9. Implementación estratégica



Fuente: tomado de (Palacios Acero L. , 2010).

La persona que va a realizar la implementación o líder del plan debe ser una persona completamente capacitada para hacerlo, debe contar con las habilidades y pericia que se requieren. Palacios también afirma que esta persona debe estar plenamente informado y tener control de las actividades y contactos para poder tomar decisiones. Además, debe ser una persona comprometida con la organización y demostrar un real interés por alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

4.2.5.7. Control y monitoreo. Una forma general de evaluar o medir el alcance del plan estratégico, es a través de indicadores. Estos permiten evaluar los resultados y el logro de los objetivos. Palacios Acero (2010) propone formular un sistema de alertas teniendo en cuenta:

- Factores internos y externos
- Impacto
- Frecuencia
- Reacciones
- Tiempos de espera máximos

- Valoración de ganancias o pérdidas

4.2.6. Indicadores. De acuerdo con Puente (2008) los indicadores no tienen una norma para ser diseñados, esto debido que cada organización es libre de elaborar los indicadores que quiera, siempre y cuando estén alineados a sus necesidades, es decir, los indicadores responden a las necesidades de la empresa y su presupuesto para ello. Para la presente propuesta de plan estratégico, se van a desarrollar indicadores de cumplimiento con el fin de medir el logro de los objetivos. También, se desarrollarán indicadores financieros, con estos se pretende evaluar el impacto financiero de la ejecución del plan y, por último, indicador operativo de producción con el cual se busca medir y evaluar la eficiencia operativa de la empresa una vez se ejecute el plan estratégico.

- Indicadores de cumplimiento: $IC = (\text{número de objetivos logrados} / \text{número de objetivos estratégicos}) * 100$.
- Indicador financiero: $IF-ROI = (\text{rentabilidad} / \text{inversión}) * 100$.
- Indicador operativo de producción: $IOP = (\text{cant. Productos fabricados} / \text{cant. Esperada de productos fabricados}) * 100$

4.2.6.1. Cuadro de mando integral o balanced score card (BSC). Se trata de un conjunto de indicadores cuyo objetivo está determinado por las metas que planean alcanzar en un plazo establecido. Estos indicadores deben estar relacionados de manera que se conecte una causa y un efecto (Palacios Acero, 2016). El cuadro de mando integral o BSC se define como un modelo de planeación y gestión estratégica que relaciona los objetivos y las estrategias con el fin de alcanzar los objetivos en mención. Palacios Acero (2016) afirma que cuando sea el momento de formular los planes estratégicos se debe desarrollar lo siguiente: perspectivas, objetivos estratégicos, temas estratégicos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas. Además, relaciona las perspectivas que un BSC debe contener:

- Financiera
- Clientes y mercadeo
- Procesos
- Personas y tecnologías de apoyo

Tabla 1. Ejemplo para elaborar un BSC en una empresa

Perspectiva	Objetivo central	Objetivo estratégico	Meta
Financiera	Aumentar rentabilidad	Incrementar ventas	Subir ventas en un 5.5%
Clientes	Aumentar la calidad del servicio	Incrementar la relación precio/servicio	Incrementar la relación precio/servicio en un 9%
Procesos internos	Mejorar la gestión organizacional	Intensificar la comunicación con los clientes	Reducir en un 20% los reclamos
Aprendizaje y desarrollo organizacional	Mejorar el clima laboral	Aumentar la satisfacción del personal	Disminuir en un 12% la tasa de rotación

Tomado de: (Palacios Acero, 2016)

4.3. MARCO CONCEPTUAL

- Diagnóstico: Meza y Carballada (2009) lo definen como un proceso que se realiza para estudiar un escenario o situación con el fin de recopilar información, datos; para luego analizarlos.
- Empresa: de acuerdo con Termes R. (2003), es un ente creado intencionalmente con ánimo de lucro, que involucra a un número de personas con el fin de alcanzar un objetivo en común, bajo la dirección de un empresario.
- Estrategia: De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE (2014)), la palabra estrategia tiene tres significados, el primero, es el arte de dirigir las operaciones militares, segundo, arte, traza para dirigir un asunto y, tercero, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.
- Estructura organizacional: es la forma en que una empresa se organiza y por el cual establece un sistema o modelo de organización partiendo desde la esencia de la empresa hasta la definición de roles y funciones. Algunos autores definen la estructura organizacional desde las funciones, cargos, departamentos o áreas que existen en una empresa mientras que, para otros, la estructura es un sistema de distribución coherente

que soporta las necesidades de la empresa con el fin de lograr un objetivo en conjunto (Chiavenato, 2017).

- Implementación: Palacios Acero, (2010) indica que en esta etapa se pone en marcha la ejecución del plan estratégico. Es una de las etapas más complejas ya que, todo lo planeado se hace realidad y se requiere del esfuerzo conjunto de todos los implicados y más aún, de la dirección que son los responsables directos de la toma de decisiones y la planeación.
- Indicador: es una herramienta cuantitativa que sirve para medir o evaluar comportamientos o cambios de una actividad o, según sea el caso, que se quiera medir (Palacios Acero, 2016).
- Información: se puede definir como la agrupación de datos puestos para la transformación y obtención de conocimiento (Palacios Acero, 2010).
- Matriz: Colon, (2016) señala que una matriz es una representación organizada de las variables de un plan o proyecto, que permite relacionar la información y analizarla de manera que se pueda dar una conclusión efectiva y tomar decisiones.
- Meta: de acuerdo con Palacios Acero (2016), a diferencia de un objetivo, la meta es un fin que se pretende alcanzar en un tiempo determinado y corto. Se puede decir que éstas componen el objetivo.
- Misión: es la razón de ser de una organización. La misión contiene aspectos importantes de la esencia de la empresa, el porqué de su existencia, su propósito (Chiavenato, 2017).
- Monitoreo: es un proceso que consiste en la evaluación sistemática y secuencial de un curso, con el fin de analizar y medir el rendimiento de la eficiencia y eficacia de un proyecto o plan (Colon, 2016).
- Objetivos: para Palacios Acero, (2016) los objetivos son un componente muy importante dentro de todo tipo de organización, proyecto o investigación ya que, permiten definir el

rumbo de la empresa y es a donde se dirigen todos los esfuerzos y acciones de la empresa. Los objetivos se dividen en dos partes, generales y específicos.

- Plan: se trata de un conjunto de pasos organizados que se formulan o se definen con el fin de tener una ruta o guía a seguir para alcanzar un objetivo. El plan se establece para tener claridad de lo que se pretende hacer (Palacios Acero, 2016).
- Presupuesto: Para Palacios Acero (2010) se trata de un plan organizado donde se estiman los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización o ejecución de un proyecto, con el fin de asignar equitativamente los recursos financieros y tener control de los egresos.
- Proceso: consiste en un flujo de acciones sucesivas a fin de lograr un resultado, meta u objetivo Barthelmess Vargas, (2009).
- Visión: es aquello que la empresa quiere lograr en un futuro. Ésta, contiene la hoja de ruta de lo que pretende lograr la organización teniendo en cuenta un tiempo estimado, puede ser a mediano o largo plazo (Chiavenato, 2017).
- Resultados: como su nombre lo indica, es lo que resulta de las estrategias. Los resultados deben evaluarse para poder medir el desempeño del plan estratégico en la medida que se va ejecutando (Colon, 2009).
- Toma de decisiones: de acuerdo con Chiavenato, (2017) es el proceso mediante el cual se elige entre diferentes opciones, la mejor decisión o la más pertinente.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

Bolsos CAMO es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de morrales, loncheras, canguros, cartucheras, billeteras y otros productos similares, con una trayectoria de más de 3 años. Está ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, que, según la Alcaldía de Santander de Quilichao (2025), pertenece al suroccidente de la República de Colombia, en la zona norte del Departamento del Cauca. Santander de Quilichao se encuentra a 97 km al norte de Popayán y 45 km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limita al norte con el municipio de Villa Rica, al sur con Caldonio, al occidente con Buenos Aires y al oriente con Caloto y Jámalo. El municipio presenta una temperatura media de 26°C y una altitud aproximada de 1071 metros sobre el nivel del mar. Su ubicación geográfica está en los 3

grados de latitud norte y los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich. Santander de Quilichao abarca un área total de 518 km², de los cuales 8,58 km² corresponden al área urbana y 509,42 km² al área rural. Por otra parte, se encuentra dividido territorialmente en 43 barrios en su área urbana, un corregimiento llamado Mondomo, 104 veredas y 4 Resguardos indígenas: Canoas, Munchique los Tigres, la Concepción y Guadualito.

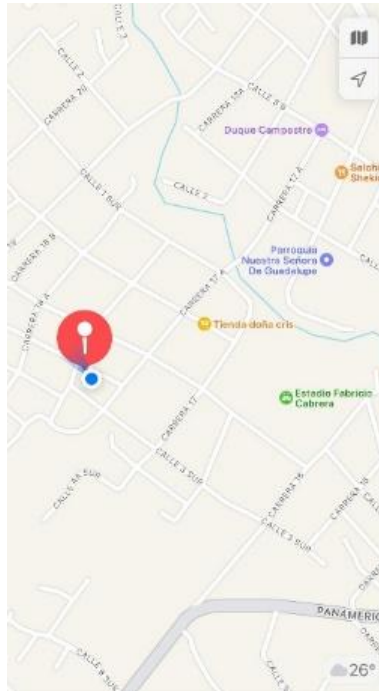
Ilustración 10. División político-administrativo de Santander de Quilichao



Tomado: Terranova & López, (2015)

Específicamente el taller se encuentra ubicado en el barrio Betania del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Ilustración 11. Ubicación del taller de bolsos CAMO



Tomado: Google Maps (2025)

5. METODOLOGÍA

En el desarrollo metodológico de esta investigación se toma como referencia el enfoque planteado por Armstrong et al. (2010), quienes señalan que la formulación de estrategias empresariales debe basarse en un análisis sistemático del entorno y del mercado, respaldado en procesos ordenados de recolección e interpretación de información y datos. Según los autores, la investigación de mercados es una herramienta importante para identificar las necesidades, deseos, expectativas y comportamientos de las personas, así como para descubrir oportunidades y amenazas en el entorno. Así, la metodología utilizada en este estudio está compuesta por técnicas de análisis cualitativo que servirán para evaluar variables estratégicas relacionadas con el consumidor y los competidores, con el fin de orientar la toma de decisiones informadas. Es así como el modelo propuesto por Armstrong proporciona una guía para establecer criterios de evaluación que permitan medir el desempeño y la efectividad de las acciones estratégicas, esto garantiza un proceso de investigación profundo, sustentado en evidencia y orientado a la mejora continua de Bolsos CAMO.

5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Los enfoques en la investigación se clasifican en cuatro tipos, según Valderrey Sanz (2011). El primero es la investigación cuantitativa, que se encarga de recopilar, procesar y analizar datos numéricos relacionados con las variables estudiadas, permitiendo establecer relaciones entre ellas análisis mediante estadísticas. En segundo lugar, está la investigación cualitativa, que profundiza en el porqué y el cómo de la toma de decisiones. Además, existe la investigación documental, que se basa en la revisión de documentos, revistas, periódicos y otros materiales considerados fidedignos.

En este sentido, para el presente trabajo se llevará a cabo una investigación cualitativa con diseño descriptivo, la cual busca detallar las características, rasgos distintivos y perfiles relevantes de individuos, colectivos o fenómenos específicos (Cortés & Iglesias, 2014). Esto se logrará mediante la recolección de datos que identifiquen aspectos clave del mercado objetivo de la microempresa Bolsos CAMO.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado en este trabajo es de tipo descriptivo, conforme a lo señalado por Dankhe (1986), indica que este método permite medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno objeto de estudio. Desde una perspectiva científica, describir equivale a medir.

En este sentido, un estudio descriptivo selecciona un conjunto de variables y las analiza de manera independiente para describir con precisión el fenómeno investigado. Por lo tanto, el presente trabajo adoptará el método descriptivo, el cual contempla la realización de entrevistas, la recolección de datos y el posterior resumen de la información obtenida, que luego será analizada, con el fin de aportar a la construcción del plan de direccionamiento estratégico para la microempresa bolsos CAMO está investigando.

5.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

La información es un componente importante dentro de la investigación, esta permite analizar los escenarios internos y externos de la organización. Para el presente trabajo se utilizará información de fuentes primarias y secundarias.

La información para realizar una planeación estratégica debe partir de datos originales, estar relacionados con las actividades que se realizan y las operaciones dentro de la empresa, por ello, la información de la fuente primaria se obtendrá a través de una entrevista.

Ésta debe contener preguntas claras y relevantes con las que se pueda obtener respuestas comprensibles y den cuenta de lo que realmente está sucediendo en la organización tanto dentro como por fuera. Por otro lado, la siguiente información a obtener es aquella que proviene de fuentes secundarias; este tipo de información debe arrojar cifras, datos y demás factores importantes del contexto externo de bolsos CAMO. Las fuentes secundarias para utilizar pueden ser cifras estadísticas del DANE, trabajos de grado, libros, artículos de revistas, Cámara de Comercio del Cauca, legislación colombiana, boletines del Banco de la República. Las fuentes mencionadas, son confiables y su información debe estar directamente relacionada con la actividad económica de la empresa.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizará obtención de información primaria mediante entrevista, igualmente se hará recolección de información secundaria enfatizadas a guías bibliográficas principalmente de autores como Humberto Serna y Philip Kotler; igualmente, información suministrada por el DANE y la cámara de comercio del municipio.

6. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Los entornos organizacionales son aquellos que rodean a la empresa, en los cuales la empresa existe y ocurre su operación. En cada uno de ellos, la empresa puede encontrar una gran cantidad de problemáticas u oportunidades a corto, mediano y largo plazo, que pueden ser muy perjudiciales o beneficiosas para la existencia y el crecimiento de la organización. Adicionalmente a partir de ellos se pueden construir las oportunidades y amenazas que están en la empresa.

6.1.1. Entorno Político. El siguiente factor externo puede incidir de manera directa en el crecimiento y desarrollo del objeto social de la empresa. El entorno político de Colombia ha sido influenciado por una serie de factores, como la estructura del gobierno, los partidos políticos, los procesos electorales, los conflictos sociales y la situación interna del país. Uno de los factores positivos que se puede ver dentro del entorno político es analizar la estabilidad política de un gobierno estable y predecible que pueda crear un entorno favorable para las empresas lo que les permite planificar a largo plazo y realizar inversiones con mayor confianza. Esto podría conducir a un aumento en la producción, la creación de empleo y el crecimiento económico (Chiavenato, 2017).

6.1.1.1. Forma de gobierno. Según lo establecido en el artículo 1 de la Constitución Política de Colombia (1991). Colombia es una República, unitaria y descentralizada, conformada por un total de 32 departamentos y una capital de distrito. El país tiene un sistema de gobierno presidencialista, el cual es elegido de forma democrática por períodos de tiempo de 4 años. Además, la forma de gobierno organiza el poder constitucional de un estado según la relación de los poderes. En que se distinguen tres poderes: el poder ejecutivo, legislativo y judicial. La forma de gobierno influye en la empresa debido a que según como se organicen la relación de poderes puede llevar a que haya regulaciones y normativas frente a como garantizar la protección del consumidor, también puede influir en la estabilidad política; por tal motivo puede llegar a tomarse como una ventaja o desventaja frente a la empresa. El estado colombiano, con su división de poderes, puede representar una oportunidad menor para la empresa, dado que las divisiones del poder estatal garantizan la seguridad democrática para el país y en parte proporcionan orden, justicia y seguridad a la actividad organizacional.

6.1.1.2. Ideología política. En términos propios se puede hablar de una polarización en la política colombiana debido que, a lo largo de la historia dos fuerzas políticas han estado presentes; estas fuerzas corresponden a los ideales que representan los

partidos políticos y que se agrupan en, partidos políticos de derecha y de izquierda. A lo largo del tiempo, los diferentes acontecimientos políticos y sociales presentes en el país han ampliado estas ideologías, dando lugar a corrientes que va desde la extrema derecha, pasando por el centro derecha y centro izquierda, e independientes. Pero en sí, la polarización esta concepción distinta sobre cómo debe organizarse un estado y una sociedad, además de las formas de gobierno, las políticas, las creencias y valores (Villa Gómez et al, 2024). La ideología política de derecha ha permanecido en el poder por muchos años, mientras que la izquierda no tuvo oportunidad de un gobierno, sino hasta el año 2022 cuando Gustavo Petro, militante izquierdista, fue elegido presidente de Colombia. En teoría los ideales de derecha están sustentados bajo la liberalidad y las costumbres; mientras que la izquierda se sustenta en los principios del Marxismo. Es decir, a pesar de las diferencias existentes entre los partidos políticos de derecha (Iglesia, estado, libre comercio- Adam Smith-) sus intereses se inclinan a empresarios, banqueros, terratenientes, comerciantes y cafeteros (Gamboa Gutierrez, 2019). Por su parte, la izquierda tiene un fundamento en los ideales de Marx sobre la igualdad, la equidad, la protección de los desfavorecidos, fortalecimiento de los sindicatos.

Ante esta realidad de ideologías políticas presentes en Colombia, para bolsos CAMO resulta importante determinar el grado de influencia de éstas en la dinámica del negocio, puesto que, cada gobierno tiene unos ideales y sobre ellos se sustenta, en gran parte, el plan de su gobierno que puede ser de ventaja o desventaja para el sector empresarial. No se trata de que la empresa deba inclinarse a una ideología, sino que debe estar atenta a los cambios políticos que puedan avecinarse.

- 6.1.1.3. Los partidos políticos y la oposición. Los partidos políticos juegan un papel importante en el panorama político colombiano, y hay varios partidos políticos con una presencia significativa en el Congreso. De acuerdo con la Comisión Nacional Electoral (CNE, 2025), existen 35 partidos políticos con personería jurídica en Colombia, de los cuales se menciona reconocidos partidos políticos como el Centro Democrático, el Partido Liberal, el Partido Conservador y el Polo Democrático Alternativo. Además de los partidos políticos, también hay movimientos y líderes independientes que han ganado cierta influencia en la política colombiana como, por ejemplo, la Colombia humana – Unión Patriótica (fundado por el actual presidente) que junto a otros partidos de izquierda y movimientos socialdemócratas crearon la coalición del Pacto Histórico. En los últimos años ha venido creciendo una polarización política en el país, esta se hace más evidente luego de un informe socializado por la Consultora Edelman Trust Barometer en el Foro Económico Mundial, que en 2023 sitúa a Colombia entre los países más polarizados políticamente (Edelman, 2023).

Ilustración 12. Las expectativas en las empresas pueden representar un mayor riesgo



Entre las personas que dicen que su país está polarizado, el **69% confía en "La empresa en la que trabajo"**.



Aunque las personas quieren que las empresas se comprometan más con la sociedad, se cree que **corren el riesgo de politizarse** al abordar temas sociales conflictivos.

Tomado de (Edelman, 2023)

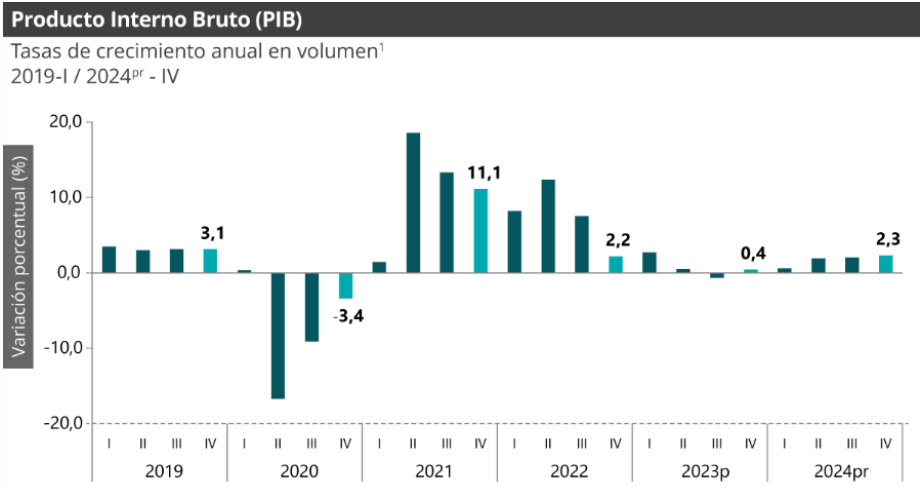
Como se mencionó en la variable de ideologías políticas, en Colombia existen unos ideales que sobresalen por encima de otros; éstos se agrupan en izquierda y derecha, siendo la izquierda la oposición más significativa. La influencia de los partidos políticos en la empresa de bolsos CAMO en Santander de Quilichao, puede manifestarse de diversas maneras ya sea de manera directa o indirecta. La creciente polarización de partidos políticos en Colombia genera división y proliferación de ideologías políticas que inquieta a la población y más a las empresas. Esta dinámica de los movimientos políticos impacta en menor medida a bolsos CAMO ya que, los mayores cambios se pueden presentar en el gobierno que esté presente.

Se puede concluir que existe un grado de incertidumbre medio, ya que se han presentado muchos cambios y reformas que pueden ser una amenaza para el crecimiento económico de la microempresa bolsos CAMO. Sin embargo, el gobierno de Iván Duque en el año 2020 presentó un plan que busca fomentar el emprendimiento y crecimiento de las empresas (Departamento Nacional de Planeación, 2020) además de que en el ámbito social se tiene una esperanza de cambio y construcción, que representan una oportunidad.

6.1.2. Entorno Económico. Es relevante que se realice el análisis de las variables del ambiente económico que rodea a la organización poder evaluar oportunidades o amenazas a partir del correcto análisis del entorno. El entorno económico se compone de variables pertenecientes a la economía, que pueden impactar de manera positiva o negativa en la empresa.

6.1.2.1. Crecimiento económico. El panorama económico del país ha mejorado según datos estadísticos del DANE (2024); de acuerdo con este último informe en el cuarto trimestre del año 2024 el PIB ha ido en crecimiento en un 1,7% con respecto al año 2023 en el mismo periodo.

Gráfico 1. PIB Colombia IV trimestre 2024

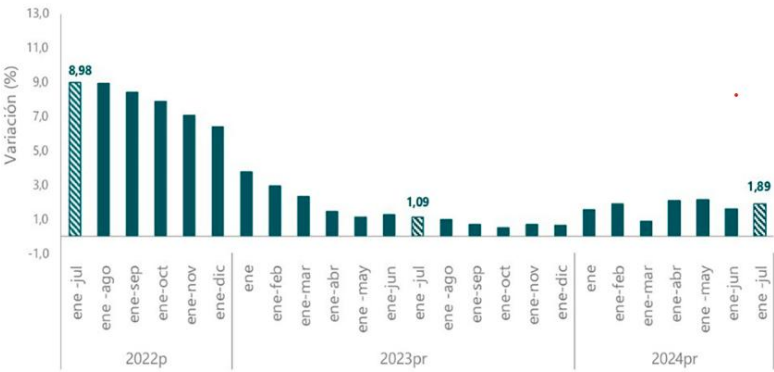


Tomado de (DANE, 2024)

Los sectores de actividades, según los informes del DANE (página de la Presidencia, 2024), que crecieron durante el 2024 fueron las actividades terciarias, mientras que las actividades de manufactura, industria y construcción presentaron una mejora de 1,47% en julio de 2024 respecto al mismo mes del año 2023.

Gráfico 2 . Tasa de crecimiento del índice del indicador de Seguimiento a la Economía 2022 – 2024 (enero-julio)

Gráfico 7. Tasa de crecimiento año corrido del índice del Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) Serie original
2022P - 2024^{pr} (enero-julio)



Fuente: DANE, ISE

Fuente DANE. Tomado de (Presidencia, 2024)

En la gráfica anterior se muestra la tasa de crecimiento de la economía desde el año 2022 al 2024. Esta dinámica es sinónimo de riesgo para la empresa debido que, bolsos CAMO se encuentra en el sector de la manufactura y el decrecimiento de este puede significar el aumento del precio de la materia prima y la disminución de las ventas, además de otras amenazas como el aumento en el precio de la maquinaria.

Durante períodos de crecimiento económico, la demanda de productos y servicios tiende a aumentar a medida que los consumidores tienen más ingresos disponibles para gastar (Mankiw, 2021). Esto puede beneficiar a la empresa al impulsar las ventas y aumentar los ingresos.

6.1.2.2. Inflación. Se define como la variación porcentual que tiene el IPC (índice de precios al consumidor), de un año respecto a otro. Esto se traduce como un aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en determinado periodo de tiempo, lo que a su vez representa una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos (disminución del poder adquisitivo). Respecto a la inflación, según Camilo Sánchez (2025), no se alcanzó el objetivo del gobierno nacional y el Banco de la República que esperaban alcanzar una variación del 3% para el presente año ya que, en enero de 2025 la inflación cerró en 0,94% mensual y de 5,22% anual. Cabe resaltar que, respecto al año anterior 2023, se ha presentado una disminución significativa de la variación del IPC, mientras que para enero de 2024 la inflación alcanzó el 0,92% mensual y 8,35% anual, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Tabla 2. Variación mensual y anual del IPC Colombia

Índice de Precios al Consumidor (IPC)						
Variación anual y mensual						
Total nacional						
2024 - 2025 (febrero)						
IPC	Febrero					
	Variación mensual		Variación Año corrido		Variación Anual	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
IPC total	1,09	1,14	2,01	2,08	7,74	5,28

Fuente: DANE, IPC

Tomado de (DANE, 2025).

Bolsos CAMO se encuentra en un entorno económico complejo, este indicador fluctúa con mucha frecuencia en el mercado, ya sea porque su valor aumente o disminuya, por esta razón

esta variable controla el precio de los productos y los cambios afectan en gran medida a las ventas. Se espera que el IPC siga mostrando una variación favorable, aun así, es importante que se tenga en cuenta esta información para poder establecer las estrategias necesarias que ayuden a la empresa a mantenerse en el mercado.

6.1.2.3. Salario. Se refiere al nivel de ingreso económico mínimo que recibe un individuo que tiene un empleo formal, éste, generalmente, está expresado en términos monetarios. La Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, estableció un aumento del salario mínimo para los trabajadores colombianos del 9,5% respecto al SMLV del año 2024 (Presidencia, 2024), pasando de \$1.300.000 a \$1.423.500 para 2025.

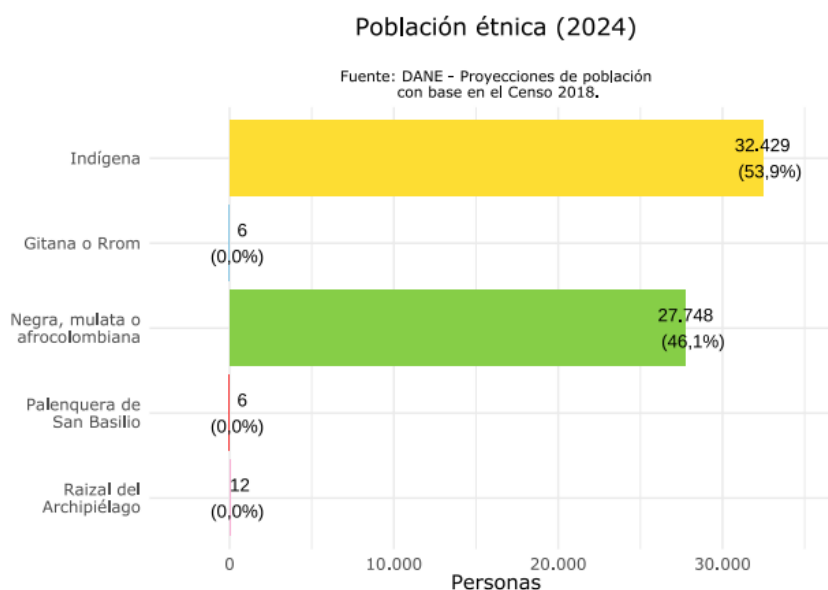
6.1.2.4. Política monetaria y fiscal. La política monetaria son aquellas medidas financieras que toma el Banco de la República, con el fin de mantener un control y estabilidad monetaria y económica de Colombia. Teniendo en cuenta que, aunque la inflación ha venido presentando una disminución porcentual, el Banco de la República espera que ésta pueda ser del 3%; debido a esto la tasa de interés de la política monetaria se redujo de 12,75% en el 2024 a 9,5% en enero de 2025 (Banco de la República, 2025). Por otro lado, la devaluación del peso colombiano ha surtido grandes desafíos económicos, según el informe del DANE (2024) en marzo de 2024 un dólar inició costando poco más de \$3.900, mientras que para marzo de 2023 el precio del dólar se situó en \$4.744,44. Esto demuestra la inestabilidad del precio del dólar en el mercado y pérdida de capacidad de compra de los colombianos, además de afectar principalmente a las importaciones de materia prima e insumos. La razón va más allá de lo sucedido en el 2020 con la pandemia, pues han ocurrido sucesos mundiales que han tenido un fuerte impacto en la macroeconomía nacional e internacional.

El ambiente económico externo de bolsos CAMO está lleno de expectativas y es cambiante, se espera que el IPC siga mostrando una variación favorable, aun así, es importante que se tenga en cuenta esta información de las variables económicas para poder establecer las estrategias necesarias que ayuden a la empresa a mantenerse en el mercado. Cabe resaltar que el impacto de la economía en la empresa es alto ya que, de este entorno depende el costo de los materiales, la capacidad de compra de las personas y más.

6.1.3. Entorno socio- cultural. Este entorno permite analizar las condiciones sociales y culturales que se desarrollan a nivel nacional y municipal y que afectan la percepción de una empresa.

6.1.3.1. Etnias e igualdad racial. El municipio de Santander de Quilichao, Cauca, se distingue por tener una diversidad étnica que de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos en Terridata, (2024), se compone de la siguiente manera: indígenas, negros, mulatos o afrodecendientes. En la siguiente ilustración se puede observar los porcentajes estadísticos estimados para 2024 en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Gráfico 3 Población étnica Santander de Quilichao, Cauca 2024



Tomado de (Terridata, 2024).

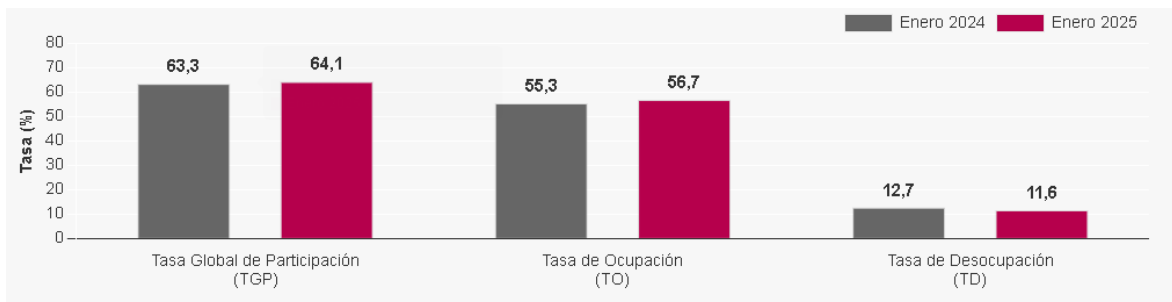
6.1.3.2. Clases sociales. De acuerdo con el DANE (2022) la clase social a la que pertenece una persona se determina de acuerdo con sus ingresos, siendo estos agrupados de la siguiente forma:

- Una familia con cuatro miembros estaría en pobreza si sus ingresos mensuales son inferiores a 1'327.000 pesos, o sea 332.000 pesos por cada integrante
- Una familia que tenga cuatro integrantes es clasificada como vulnerable si los ingresos mensuales están entre 1'327.000 y 2'616.000 pesos, esto quiere decir que las personas que hacen parte de ese hogar tendrían que ganar entre 332.000 y 654.000 pesos por persona.
- Un hogar de cuatro personas sería clasificado como clase media si los ingresos mensuales del mismo se encuentran entre 2'616.000 y 14'080.000 pesos, lo que quiere decir que por cada integrante del hogar deberían tener un salario entre 654.000 y 3.520.000 pesos.

- Una familia que tenga ingresos mensuales que superen los 14'080.000 pesos, es considerado un hogar de clase alta.

6.1.3.3. Desempleo. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2024), la tasa de desempleo en Cauca en el primer trimestre de 2023 fue del 12,4%. Sin embargo, para el año 2025 la tasa de desocupación a nivel nacional disminuyó a un 11,6% (DANE, 2025) lo que significa que bajo 1,0 puntos porcentuales en comparación al año pasado. Esto puede ser beneficioso para bolsos CAMO al tener un mayor número de personas con capacidad adquisitiva para comprar sus productos.

Gráfico 4. *Tasa global de participación, tasa global de ocupación y tasa de desocupación. Total, nacional, enero (2024 -2025)*



Tomado de (DANE, 2025)

Esta variable económica y social puede influir en la capacidad de compra de los consumidores y, por ende, en la demanda de los productos de bolsos CAMO. Un alto nivel de empleo y una baja tasa de desempleo pueden indicar un mayor poder adquisitivo de la población, lo que potencialmente se traduce en una mayor demanda de bolsos y accesorios. Por otro lado, una alta tasa de desempleo puede afectar negativamente la capacidad de compra de la población local y, en consecuencia, disminuir la demanda de productos de lujo o no esenciales.

6.1.4. Entorno Tecnológico. El entorno tecnológico en el que opera una empresa como bolsos CAMO es fundamental para su desarrollo y competitividad en el mercado. En este informe, se analizarán cuatro tendencias tecnológicas clave: la inteligencia artificial (IA), el big data, el internet de las cosas (IoT) y la innovación. Además, se examinarán aspectos relacionados con la competencia, el financiamiento para la investigación, el acceso a la tecnología, el licenciamiento y las patentes, así como la legislación tecnológica vigente para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Colombia.

- 6.1.4.1. Inteligencia artificial. Álvarez Lleras, (2023) habla sobre la capacidad de las máquinas para realizar tareas que requieren de la inteligencia del ser humano, como el aprendizaje, la percepción y el razonamiento. En el sector de la fabricación de bolsos, la IA podría utilizarse para mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos, por ejemplo, se podrían utilizar algoritmos de aprendizaje automático para optimizar el proceso de corte de tela o para predecir la demanda de ciertos productos. Además, la IA podría utilizarse para mejorar la experiencia del cliente a través de chat bots que brinden atención al cliente de manera personalizada y en tiempo real
- 6.1.4.2. Big data. Thompson, (2023) hace una referencia sobre Big Data como una herramienta importante para la gestión y análisis de grandes cantidades de datos. En el sector de la fabricación de bolsos, el Big Data podría utilizarse para analizar las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes con el fin de mejorar el diseño y la producción de los productos. Además, se podrían utilizar herramientas de análisis de Big Data para optimizar la cadena de suministro y reducir los costos.
- 6.1.4.3. El internet de las cosas (IoT). De acuerdo con Repsol (2016), el internet de las cosas se refiere a la conexión de dispositivos a internet para recopilar y compartir datos. En el sector de la fabricación de bolsos, éste podría utilizarse para mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos. Por ejemplo, se podrían utilizar sensores en las máquinas de producción para monitorear su rendimiento y detectar problemas antes de que se conviertan en fallas costosas. Además, el internet de las cosas podría utilizarse para mejorar la experiencia del cliente a través de la conexión de los productos a internet y la posibilidad de rastrearlos en tiempo real.
- 6.1.4.4. Legislación Tecnológica para MiPymes en Colombia. En Colombia, el acceso a la tecnología, el licenciamiento y las patentes está reglamentado por la Ley de Propiedad Intelectual Ley 1915 de 2018 del Congreso de Colombia, y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Las empresas, incluyendo las MiPymes como Bolsos CAMO, pueden acceder a tecnologías mediante acuerdos de licenciamiento con titulares de derechos de propiedad intelectual. El proceso de licenciamiento y registro de patentes está sujeto a regulaciones específicas y requisitos establecidos por la SIC. En Colombia, las MiPymes están sujetas a diversas leyes y regulaciones relacionadas con la tecnología, incluyendo la protección de datos, la seguridad informática y la propiedad intelectual. Algunas de estas leyes incluyen: la ley de protección de datos Personales, Ley 1581 de 2012, esta ley establece los principios y procedimientos para la protección de datos personales en Colombia, incluyendo requisitos específicos para las empresas que manejan información personal, Congreso de Colombia, Ley 1286 de 2009: Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

en Colombia y se dictan otras disposiciones. También se encuentra la ley de ciberseguridad, ley 1273 de 2009, esta ley instituye medidas y sanciones para prevenir y combatir delitos informáticos en Colombia, incluyendo el acceso no autorizado a sistemas informáticos y la interceptación ilegal de datos. Por último, se encuentra la ley 23 del 28 de enero de 1982, ley de propiedad intelectual, en esta ley se instauran los derechos y obligaciones relacionados con la propiedad intelectual en Colombia, incluyendo la protección de derechos de autor, patentes y marcas registradas.

6.1.5. Entorno Legal. Es importante conocer y tener presente cuales son las políticas, normas y leyes que regulan áreas como el entorno empresarial, tanto a nivel nacional como internacional. En el territorio colombiano se han establecido normas legales que nacen del gobierno nacional, la Constitución Política y el congreso. La ley comercial se encuentra en el Código de Comercio y entidades como el Ministerio de Industria y Comercio y la Superintendencia de Sociedades, se encargan de aplicar y supervisar este código. Dentro del territorio nacional se promueve, ampara y regula las iniciativas económicas desde el Ministerio de Hacienda Pública, estipulado en la Constitución Política de Colombia en el Título XII Cap.1 Art. 333 (1991). En él se hace referencia a que las actividades económicas e iniciativas privadas son libres dentro de los límites del bien común. Aclara también que la libre competencia económica es un derecho de todos el cual supone responsabilidades, donde las empresas en su función social tienen obligaciones.

6.1.5.1. Legislación comercial. Dentro de los términos legales es importante que toda empresa esté legalmente constituida, ello implica el registro formal ante Cámara de Comercio con el fin de ser reconocida como una empresa con registro mercantil. Esta formalidad, además de ser una obligación para el comerciante o empresario, trae beneficios tributarios tal como se indica en la Ley 1429 del 2010. Esta ley pretende disminuir los costos de formalización mediante incentivos que aplican a las etapas iniciales de la conformación empresarial, además en ella se establecen criterios mediante los cuales el gobierno garantiza un acompañamiento técnico, financiero (por medio del fácil acceso a créditos) y establecerá enlaces con la academia que permitan la creación de emprendimientos; por otra parte, de acuerdo a la ley en mención, en su artículo 61 se habla sobre la protección del estado a la propiedad intelectual y en el art.150 Numeral 24 le delega la responsabilidad al congreso de elaborar leyes que regulen el régimen de propiedad industrial, patentes, marcas y demás formas de propiedad intelectual. En el decreto 957 (2019) de la Presidencia de la República de Colombia, se determinan los tamaños de las empresas por UVT, catalogando a las microempresas, como aquellas con ingresos anuales inferiores o iguales a 23.563 (veinte tres mil quinientos sesenta y tres).

El Código de Comercio es la norma regulatoria jurídica de justicia que normaliza la conducta humana vinculada al hecho comercial como: la compra de géneros y mercaderías para revenderlos o alquilarlos, empresas de carácter comercial o industrial y operaciones de cambio. En el Título II art.20 (2025) numeral 12 del código de comercio; determina como operación mercantil para efectos legales, las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes. En el art. 25 se determina el concepto de empresa y hace referencia a toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Toda empresa inscrita en el registro mercantil, que tenga establecimiento de comercio abierto o realice anuncios publicitarios de comerciante es presunto de estar ejerciendo el comercio esto se puede evidenciar en el art.13, Capítulo II de los deberes del comerciante. Por otro lado, en el art.19 del código de comercio (2025) se determinan las obligaciones del comerciante. Respecto a los requisitos de la Cámara de Comercio, para llevar a cabo la formalización de un negocio o empresa, la persona natural debe solicitar la inscripción en el Registro Único Tributario RUT y diligenciar los formularios del Registro Único Empresarial RUE, Cámara de comercio de Bogotá (2025); de esta manera, la persona natural en el Registro Mercantil seguirá siendo la misma persona solo que, adquiere la condición de comerciante por desarrollar de manera profesional una actividad considerada por la ley como mercantil

Es importante mencionar que bolsos CAMO no debe depender exclusivamente de los beneficios u oportunidades legales que brinda el estado o del apoyo de entidades privadas, pues estas ayudas pueden sufrir cambios o limitar su acceso priorizando los sectores más vulnerables, además, estos apoyos son para fomentar la permanencia y fortalecer el crecimiento y la empresa debe asegurar su crecimiento. Por lo tanto, se puede concluir que es necesario conocer los aspectos legales durante la conformación de empresa con el fin de evitar contradicciones con la ley las cuales retrasan o limitan el ejercicio de conformación empresarial, además que es importante conocer el compromiso del estado con los proyectos de emprendimiento y el acompañamiento que está otorgando a las ideas que demuestran estar bien proyectadas y que van alineadas a los objetivos estatales en el desarrollo de su plan de gobierno.

6.1.6. Entorno demográfico. El análisis de la demografía de una empresa es importante ya que, permite conocer cómo se compone el público que rodea a la empresa, cuáles son algunas de las características de los habitantes del territorio nacional y más aún, del territorio municipal.

6.1.6.1. Población. En el año 2024 se estimó un total de 52.695.952 personas en todo el territorio nacional (DANE, 2024). De acuerdo con el informe poblacional y demográfico del departamento nacional de planeación DNP, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, para el año 2024 hay una población de 118.031 habitantes; el 45,6% se encuentran en la zona urbana y el 54,4% en la zona rural. Se estima que para el año 2035 la población aumente a 128.533 habitantes

(Terridata, 2024). En la siguiente imagen se muestra la proyección de la población para los años 2027, 2031 y 2035, desagregados por zonas y población étnica.

Tabla 3. Proyecciones de la población de Santander de Quilichao, Cauca.

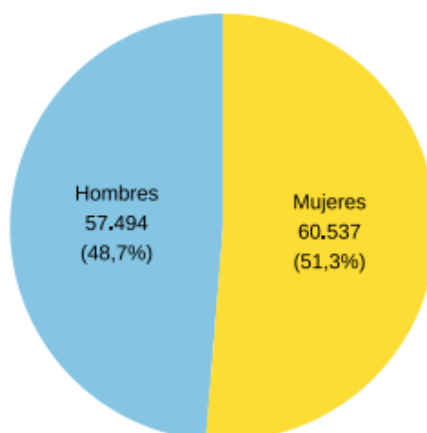
Año	Población Total	Zona Urbana	Zona Rural	Indígena	NARP
2024	118.031	53.856	64.175	32.429	27.766
2027	121.292	54.689	66.603	33.578	28.607
2031	125.139	55.859	69.280	34.860	29.578
2035	128.533	56.884	71.649	35.994	30.434

Proyecciones de población de Santander de Quilichao 2024-2035; incluye el total y la distribución por localización geográfica y por identificación étnica y/o racial. Elaboración GC-PDM con datos del DANE.

Fuente: tomado de (Alcaldía Santander de Quilichao, Cauca. , 2024)

En el siguiente grafico se puede observar la estimación de la población de acuerdo con la cantidad de hombres y mujeres, del municipio de Santander de Quilichao, Cauca evidenciado que la cantidad de mujeres es mayor. Estas cifras significan una oportunidad para bolsos CAMO entendiendo que, aunque los productos y servicios que se ofrecen no están dirigidos exclusivamente a mujeres, parte de los esfuerzos pueden tener un enfoque de mercado específico.

Gráfico 5. Población desagregada por sexo 2024



Fuente: DANE (2024). Recuperado de (Terridata, 2024)

6.1.7. Entorno Ambiental. Es relevante realizar un análisis del entorno ambiental que rodea a la empresa bolsos CAMO con el fin de obtener ventajas y desventajas y, de esta manera, poder tomar decisiones informadas y sugerir estrategias competitivas.

6.1.7.1. Sostenibilidad. Mas que una moda, la sostenibilidad se ha convertido en una forma de vida ya que, va más allá de solo cuidar la salud de las personas, sino también de cuidar el planeta y de paso, cuidar la economía; en este sentido, se puede afirmar que la economía tiene una conexión plena con el medio ambiente y la sociedad en la que se encuentra, articulándose éstos tres en uno solo (Portocarrero, et. al, 2023). Colombia ha evolucionado, y aunque falta un largo camino por recorrer, se ha logrado establecer programas y políticas que premien el trabajo y la producción sostenible, de manera que, se implementen prácticas y tecnologías que no afecten el medio ambiente. Estos beneficios se pueden representar en descuentos tributarios como, por ejemplo, en el artículo 255 del Estatuto Tributario se establece un descuento al impuesto sobre renta de un 25% para aquellas organizaciones que creen proyectos con el fin de mejorar, controlar y conservar el medio ambiente (Estatuto Tributario, 2025). Otro beneficio tributario, es la exclusión de IVA por la adquisición de equipos y maquinarias destinados a la gestión eficiente de la energía, tal como lo señala el numeral 7 del artículo 424 del Estatuto Tributario (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2025). Además de este tipo de beneficios, una empresa con prácticas sostenibles gana credibilidad y reconocimiento ante las entidades ambientales y obtener certificaciones tales como, el reconocimiento con el Sello Ambiental Colombiano, emitido por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales ANLA, y dirigido a productos al buen uso de los recursos naturales y protección ambiental (Autoridad Nacionalde Licencias Ambientales , 2025). Por otro lado, las organizaciones que no tengan buenas prácticas sostenibles y ambientales pueden estar sujetas a sanciones tales como, la Ley 2387 del 2024 que establece el procedimiento de sanción.

6.2. MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO EFE Y MEFE

Las matrices que se presentan a continuación son el resultado del análisis del entorno externo en el que se encuentra la empresa bolsos CAMO. La evaluación se realizó teniendo en cuenta la información encontrada en las fuentes primarias y secundarias. Estas matrices permiten conocer la situación presente de la empresa frente a su ambiente externo, de manera que se puedan extraer estrategias importantes para implementar en la organización.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS						
ENTORNO	N°	VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			Mayor	Menor	Mayor	Menor
POLÍTICO	1	Forma de gobierno				x
	2	Ideología política				x
	3	Los partidos políticos y la oposición				x
ECONÓMICO	4	Crecimiento Económico	x			
	5	Inflación			x	
	6	Salario		x		
	7	Política Monetaria y fiscal				x
SOCIOCULTURAL	8	Etnias e igualdad racial	x			
	9	Clases sociales		x		
	10	Desempleo			x	
TECNOLÓGICO	11	Inteligencia artificial	x			
	12	Big Data		x		
	13	El internet de las cosas		x		
	14	Legislación tecnológica para MiPymes en Colombia				x
LEGAL	15	Legislación comercial				x
DEMOGRÁFICO	16	Población	x			
AMBIENTAL	17	Sostenibilidad	x			

Fuente: elaboración propia

La evaluación de la siguiente matriz MEFE se llevó a cabo teniendo en cuenta las variables del entorno externo que representan una mayor oportunidad o amenaza, así mismo, para la calificación se tuvo en cuenta la siguiente escala de valores: 1, amenaza mayor; 2, amenaza menor; 3, oportunidad mayor; 4, oportunidad menor. La escala de valores sirve para calificar la manera en que la empresa ha aprovechado los beneficios de su entorno y cómo ha respondido ante las amenazas. Para la evaluación en la matriz, se tomaron diecisiete factores que se agruparon en 8 amenazas y 9 oportunidades.

Tabla 5. Matriz de evaluación externa MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)					
FACTORES EXTERNOS CLAVES			PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
AMENAZA	1	Forma de gobierno	0,04	2	0,08
	2	Ideología política	0,04	2	0,08
	3	Partidos políticos y la oposición	0,04	2	0,08
	4	Inflación	0,1	1	0,1
	5	Política monetaria y fiscal	0,07	2	0,14
	6	Desempleo	0,1	1	0,1
	7	Legislación tecnológica para mipymes	0,07	2	0,14
	8	Legislación comercial	0,1	2	0,2
	TOTAL AMENAZAS				0,92
OPORTUNIDAD	1	Crecimiento Económico	0,1	4	0,4
	2	Salario	0,07	3	0,21
	3	Etnias e igualdad racial	0,07	4	0,28
	4	Clases sociales	0,04	3	0,12
	5	Inteligencia artificial	0,1	4	0,4
	6	Big Data	0,04	3	0,12
	7	Internet de las cosas	0,04	3	0,12
	8	Población	0,04	4	0,16
	9	Sostenibilidad	0,1	4	0,4
	TOTAL OPORTUNIDADES				2,21
TOTAL			1		3,13

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el resultado total de la matriz MEFE fue de 3,13 lo que significa que la empresa bolsos CAMO se encuentra en un entorno favorable. Lo anterior se confirma en los resultados agrupados en amenazas y oportunidades, de los cuales se obtuvo 0,92 y 2,21 respectivamente. Esto muestra que los beneficios que tiene la empresa en su entorno son mayores en comparación a las amenazas y que tiene más oportunidades para aprovechar o fortalecer, sin embargo, aunque las amenazas tienen un resultado menor a 1, deben ser revisadas y puestas en consideración de manera que no representen un riesgo mayor a futuro.

6.3. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se busca conocer y realizar un diagnóstico de las variables que se encuentran inmersas dentro de esta, por lo tanto, en este análisis se incluyen todos los elementos que se interrelacionan dentro la empresa, con el fin de poder identificar sus debilidades y fortalezas, su ventaja competitiva, entre otras variables.

6.3.1. Historia de la empresa. Bolsos CAMO inició en el año 2018, cuando el señor Andrés Meneces, decidió emprender con la fabricación y comercialización de bolsos, luego de haber trabajado como cortador en un pequeño taller de zapatería. Inició con una máquina plana, una mesa para corte, una costurera y un cortador, que fueron recursos suficientes para dar inicio al emprendimiento. Los primeros bolsos se diseñaron basados en estilos ya existentes y para un mercado como la “galería o plaza de mercado”. Más adelante, con la llegada de la pandemia se vio en la obligación de detener la producción, pues era complejo poder comprar la materia prima y, lo más importante, comercializar los productos. Por seis meses no se trabajó, pero era necesario retomar labores. Con el apoyo de su hermana Yineth Meneces se retoma la producción tomando en cuenta diferentes aspectos del mercado y la posibilidad de crear una marca propia. Fue así como, en el segundo semestre del año 2020, se da nuevamente inicio a la producción de bolsos. En el año 2021 surge la propuesta de CAMO, iniciales del hijo mayor del señor Andrés (Camilo Alejandro Meneces Ordoñez) como marca; los morrales empiezan a fabricarse con una serie de modificaciones en materiales, diseño y servicios. El emprendimiento iba creciendo gradualmente, por lo que se realiza el registro mercantil ante la Cámara de Comercio. Actualmente, la microempresa apunta al crecimiento y a la mejora continua y cuenta con tres colaboradores que se encargan de apoyar todo el proceso administrativo y productivo dentro de bolsos CAMO (Meneces Enriquez, 2025).

6.3.2. Estructura Organizacional. La estructura de la empresa bolsos CAMO no se encuentra definida con precisión, sin embargo, se tiene la claridad sobre las funciones y requisitos de cada cargo. Los cargos que se tienen en la empresa son tres: Administrador, operario de producción y vendedor; estos puestos se definen en las siguientes tablas:

Tabla 6 Descripción del cargo de administrador de la empresa bolsos CAMO

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo:	Administrador	Experiencia 1 año en cargos similares
Área:	Administrativa	
N° de personas a cargo:	2	
Lugar:	S/ Quilichao - Betania	Educación
Horario laboral	8:00 am a 12:00 am y de 02:00 pm a 6:00 pm	Técnico en áreas administrativas
PROPÓSITO DEL CARGO		
Dirigir los procesos administrativos y operativos de la empresa con el fin lograr los objetivos organizacionales.		
OBJETIVO		
Coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas al cargo		
FUNCIONES		
- Planificación y ejecución de estrategias de marketing. - Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales. - Negociación con proveedores y compra de materiales. - Análisis de costos y rentabilidad. - Manejo de las redes sociales. - Control administrativo y financiero		
COMPETENCIAS		
Liderazgo	Negociación	Resolución de problemas
Toma de decisiones	Finanzas	

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la empresa

Tabla 7. Descripción del cargo de jefe de producción de la empresa bolsos CAMO

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo:	Jefe de Producción	Experiencia
Área:	Producción	1 año en cargos similares
Nº de personas a cargo:	1	
Lugar:	S/ Quilichao - Betania	Educación
Horario laboral	8:00 am a 12:00 am y de 02 pm a 6:00 pm	Técnico industrial
PROPÓSITO DEL CARGO		
Ejecutar las actividades que dentro del proceso de producción han sido asignadas, dirigir el área de manera que se de cumplimiento a los objetivos de producción planteados.		
OBJETIVO		
Dirigir el proceso de producción mediante la coordinación del área y operación de la maquinaria, herramientas y materiales dispuestos para la transformación y fabricación.		
FUNCIONES		
- Planificar el proceso de producción y coordinar las actividades del área - Realizar las actividades de transformación de materia - Operar las máquinas de confección de manera - Cumplir con las metas de producción establecidas - Organizar y mantener el área de trabajo limpia		
COMPETENCIAS		
Destreza manual	Precisión	Orientación a la calidad
Aprendizaje rápido	Trabajo en equipo	Comunicación asertiva

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la empresa

Tabla 8. Descripción del cargo de asistente comercial de la empresa bolsos CAMO

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo:	Asistente comercial	Experiencia
Área:	Administrativa	1 año en cargos similares
Nº de personas a cargo:	0	
Lugar:	S/ Quilichao - Betania	Educación
Horario laboral	8:00 am a 12:00 am y de 02:00 pm a 6:00 pm	Técnico en áreas administrativas
PROPÓSITO DEL CARGO		
Ejecutar los procesos de venta de los productos de la empresa, asegurando el cumplimiento de las metas de ventas.		
OBJETIVO		
Promocionar y comercializar los productos de la empresa, contribuyendo al crecimiento de las ventas y la fidelización de clientes.		
FUNCIONES		
- Identificar los potenciales clientes e identificar sus necesidades - Asegurar la venta de los productos - Brindar atención oportuna a los clientes - Apoyar las estrategias de marketing y publicidad		
COMPETENCIAS		
Persuasión	Proactividad	Atención al cliente
Comunicación asertiva	Trabajo en equipo	Adaptabilidad

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la empresa.

6.3.3. Capacidad de Ventas. Las ventas constituyen un proceso el cual busca que el producto fabricado sea adquirido por el consumidor o cliente. Para el caso de bolsos CAMO, los productos ofrecidos al mercado son los siguientes:

Tabla 9. Listado de productos fabricados por bolsos CAMO

Productos CAMO	
Morral A-1	Guayera
Morral A-2	Piernera
Morral M-2	Lonchera
Morral Y-1	Tula deportiva
Morral E-1	Tula industrial
Morral Jungla	Tula
Cartuchera mediana	Morral Infantil
Cartuchera pequeña	Morral O-1
Cartuchera grande	Morral New
Canguro	Billetera

Fuente: elaboración propia

Cada uno de los productos tiene una participación de mercado, este porcentaje se ha establecido, según datos de la empresa, a partir de las ventas. Hay productos que se venden en mayor cantidad a diferencia de otros, esto no significa que se dejen fabricar, sino que su producción se conserva bajo pedido (Meneces Enriquez, 2025). En las siguientes tablas se puede observar las cifras de las ventas realizadas desde el año 2021 hasta el año 2024.

Tabla 10. Listado de ventas en pesos desde el año 2021 al 2022.

Meses	AÑO 2021	AÑO 2022
	TOTAL VENTAS	TOTAL VENTAS
1	660.000,00	1.500.000,00
2	600.000,00	660.000,00
3	720.000,00	540.000,00
4	840.000,00	600.000,00
5	660.000,00	720.000,00
6	1.200.000,00	900.000,00
7	1.080.000,00	1.680.000,00
8	900.000,00	1.920.000,00
9	720.000,00	1.080.000,00
10	600.000,00	2.220.000,00
11	1.800.000,00	1.200.000,00
12	2.400.000,00	2.700.000,00
	12.180.000,00	15.720.000,00

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la empresa

Cabe resaltar que a partir del segundo semestre del año 2020 se retomó la producción por ello, las cifras de ventas reflejadas en la tabla anterior son una estimación aproximada tomada de los ingresos final de año 2021 al 2022. Por otra parte, para los dos años siguientes, la empresa organizó las cifras por ventas al mes de todos productos obteniendo la siguiente información:

Tabla 11. Listado de ventas en pesos del año 2023 al 2024.

AÑO 2023		AÑO 2024
Meses	TOTAL VENTAS	TOTAL VENTAS
1	\$ 4.380.000	4.800.000,00
2	\$ 900.000	720.000,00
3	\$ 1.200.000	1.620.000,00
4	\$ 1.080.000	1.260.000,00
5	\$ 1.380.000	1.080.000,00
6	\$ 1.140.000	900.000,00
7	\$ 4.380.000	3.000.000,00
8	\$ 2.160.000	2.580.000,00
9	\$ 1.200.000	3.000.000,00
10	\$ 1.200.000	5.425.000,00
11	\$ 1.920.000	1.800.000,00
12	\$ 2.460.000	10.525.000,00
	23.400.000,00	36.710.000,00

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de la empresa

En la siguiente tabla se presenta el consolidado de las ventas (en pesos) que ha tenido la empresa bolsos CAMO desde el año 2021 hasta el año 2024. Además, se muestra el porcentaje de crecimiento que las ventas han experimentado cada año; en este se puede evidenciar que la empresa ha tenido un aumento favorable en las ventas pasando de un crecimiento del 29% a un 57%.

Tabla 12. Consolidado de las ventas por año desde el 2021 a 2024.

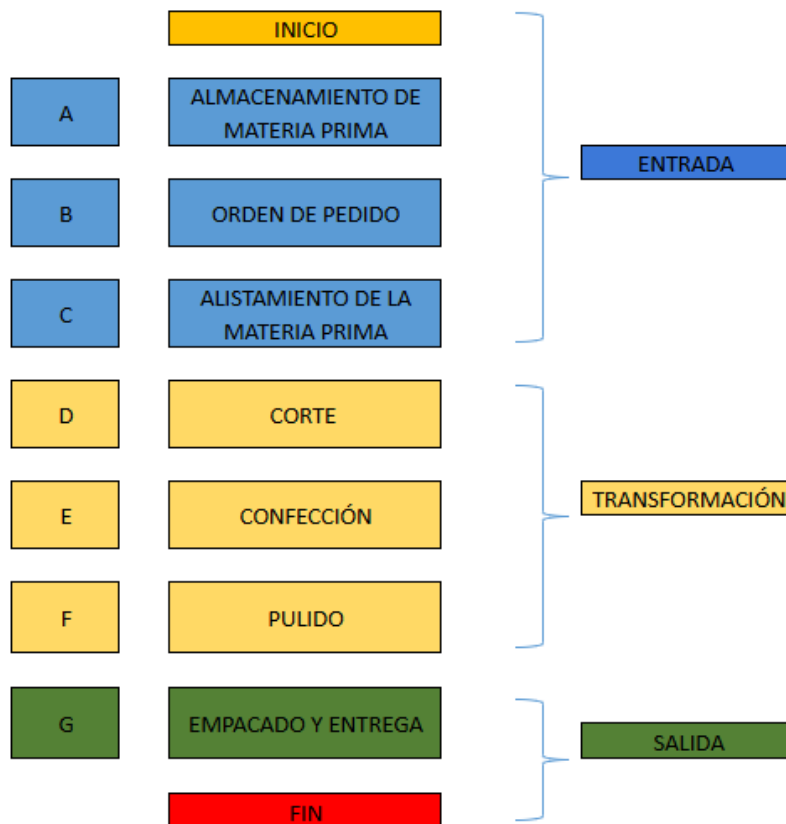
AÑO	TOTAL VENTAS	CRECIMIENTO %
2021	12.180.000,00	
2022	15.720.000,00	29,06%
2023	23.400.000,00	48,85%
2024	36.710.000,00	56,88%

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

6.3.4. Capacidad de producción. La capacidad productiva que tiene la empresa se clasifica en los siguientes:

- Maquinaria y equipo: bolsos CAMO cuenta con dos máquinas planas industriales, una máquina ribeteadora y una cortadora vertical de 8 pulgadas.
- Proceso de producción: el proceso de fabricación de un producto de la empresa implica varias etapas que incluyen el diseño, la adquisición de materias primas, corte, costura y almacenamiento o despacho; el proceso de fabricación de un morral se puede describir en tres etapas de la siguiente manera:

Ilustración 13. Diagrama de bloques proceso de producción



Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa

En la primera etapa (entrada), se realizan las actividades de aprovisionamiento y alistamiento de la materia prima; algunos procedimientos se ejecutan de acuerdo con la necesidad, es decir, si hay suficiente inventario de materia prima, no sería necesario comprarla, solo realizar el alistamiento para la fabricación. Así mismo, para el proceso de producción se tiene en cuenta el plan de producción y los pedidos que realizan los clientes. Por otro lado, la selección de los

materiales e insumos depende del producto y las cantidades que se van a producir. Para la siguiente etapa (transformación) del proceso de producción, se debe realizar el alistamiento de la maquinaria y elementos necesarios para la transformación de la materia prima; esta etapa puede ser más extensa o corta de acuerdo con la complejidad del producto que se vaya a fabricar. En la última etapa (salida), se realiza el empaquetado del producto final para su almacenamiento o despacho, según sea el caso.

- Canales de distribución: el tipo de distribución que se maneja es una distribución directa, es decir, no existen tiendas minoristas o de distribución que se encarguen de la venta final de los productos, sino que se hace llevando el producto de la empresa productora, al cliente. Además, se tiene dispuesto un canal de distribución en línea que se realiza desde redes sociales o, estableciendo relaciones continuas y cercanas con el cliente. El servicio en línea se maneja desde la red social Instagram y WhatsApp Business.

6.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – LAS 5 FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con Porter M. E. (2014), es importante realizar un estudio de la industria a la que pertenece la empresa, con el fin de obtener información valiosa que le permita crear estrategias de valor para ser competitivos en el mercado y, además, poder enfrentar las amenazas presentes en él; para poder llegar a esto, el autor plantea un modelo que abarca las fuerzas de la competencia, los clientes y proveedores, mejor conocido como el modelo de las 5 fuerzas de Porter y que se clasifican de la siguiente manera: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, la fuerza de los productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes. A continuación, se presenta un diagnóstico de la empresa bolsos CAMO realizado con base a una entrevista realizada al propietario de la empresa, Yulian Andrés Meneces, en el mes de marzo de 2025.

6.4.1. El poder de negociación de los clientes. El papel que desempeñan los clientes es muy importante para la empresa debido a la estrecha relación que existe entre ambas partes, esto se debe a que los clientes son las personas que consumen o adquieren los productos de la organización y no solo esto, los clientes también influyen en los diferentes procesos desde el proceso de producción hasta la fijación de precios. Por esta razón, es relevante que la empresa analice el poder de negociación que existe entre la organización y los clientes (Porter M. E., 2014. Pag.93).

6.4.1.1. Segmentación. Los clientes a los que apunta fidelizar la empresa bolsos CAMO no se encuentran especificados, pues los productos fabricados y dispuestos a la venta son para todo público. Con esto, la empresa busca poder elevar sus ventas; es así, que esto le ha permitido mantenerse estable e ir creciendo en producción y ventas.

- 6.4.1.2. Voz a voz. Bolsos CAMO ha logrado un alcance de clientes importante por medio de la estrategia de comunicación del voz a voz. Además, los clientes participan en el aporte de ideas para la fabricación de los productos, esto debido a que la empresa cuenta con el servicio de fabricación personalizado; lo anterior agregó valor a los servicios de bolsos CAMO y permitió que los clientes extendieran la invitación a comprar la marca a sus conocidos o allegados.
- 6.4.1.3. Promociones. Esta suele realizar promociones de ventas que se aplican a clientes con una frecuencia de compra mayor con la intención de premiar su fidelidad y motivar a una próxima compra. Estas promociones están relacionadas con descuentos del 10% y del 15% según el valor de la compra; otro modo de fidelizar a los clientes que han realizado una compra mayor es obsequiar un producto recordatorio.
- 6.4.2. El poder de negociación de los proveedores. Porter M. E. (2014) señala que los proveedores pueden representar un aliado estrategico muy importante que puede tener dos caminos, uno positivo y otro no tan bueno, es decir, los proveedores influyen en la calidad y precio de los productos que ofrecen, por ende, se puede presentar un alto o bajo poder de negociación de los proveedores.
 - 6.4.2.1. Perfil de los proveedores. Bolsos CAMO cuenta principalmente con socios superiores o proveedores, quienes son muy importantes y hacen parte de la cadena de suministro de la empresa; los socios superiores se encargan de proveer de materia prima e insumos necesarios a la empresa para el proceso productivo. La empresa no cuenta con un poder de negociación de proveedores directos, todos los negocios en los que se adquiere la materia primera e insumos, necesarios para el proceso de producción, son intermediarios.
 - 6.4.2.2. Materiales e insumos de valor. Los materiales que la empresa utiliza para sus productos carecen de diferenciación, esto debido a que son productos genericos que se encuentran en el mercado.
 - 6.4.2.3. Selección de proveedores. La empresa bolsos CAMO ha establecido relaciones comerciales con pequeños proveedores intermediarios gozando de descuentos por compra y creditos. Sin embargo, estas relaciones no estan sujetas a exclusividades, por lo que, para la empresa es facil realizar cambio de proveedores sin que esto afecte su operatividad o costos.

- 6.4.2.4. **Abastecimiento.** El proceso de abastecimiento de materiales e insumos no es un proceso recurrente, debido al bajo volumen de producción. En la empresa, la compra de materia prima es variable, se ajusta a la necesidad de producción mensual que llegue a presentarse, por ello, las compras suelen realizarse una o dos veces al mes. Las cantidades también dependen de la producción planeada para el mes, por lo regular, estas cantidades no alcanzan el millón de pesos mensuales (\$1.000.000), sino que se ubican en un promedio de trescientos mil pesos mensuales (\$300.000).
- 6.4.3. **La amenaza de los productos sustitutos.** De acuerdo con Porter M. E. (2014) los sustitutos son aquellos productos que pueden satisfacer la misma necesidad de otro bien existente en el mercado, de manera que puede llamar la atención de los compradores por su precio o factor innovador.
- 6.4.3.1. **Factor de diferenciación.** Bolsos CAMO ofrece productos que se distinguen de la competencia por su diseño, sin embargo su funcionalidad, modelo y servicios son similares. Así mismo, los materiales utilizados para la fabricación de los productos, son materiales nacionales de distribución general, es decir, no son materiales innovadores como lo son, por ejemplo, los reutilizables, ecofriendly e impermeables.
- 6.4.3.2. **Precios.** La empresa maneja un rango de precios que van desde los seis mil pesos (\$6.000) hasta los ciento veinte mil pesos (\$120.000); estos valores cambian dependiendo el tipo de producto que se este fabricando, es decir, si es personalizado o estándar.

Tabla 13. Listado de precios de los productos CAMO para el año 2025.

2025			
PRODUCTO	PRECIO (\$)	PRODUCTO	PRECIO (\$)
Tula industrial	120.000	Bolso E-1	55.000
Tula	87.000	Bolso E-1 mini	50.000
Morral Jungla	85.000	Guayera	40.000
Morral M-2	85.000	Lonchera	35.000
Tula deportiva	80.000	Piñera	35.000
Morral A-2	75.000	Canguro	25.000
Morral A-1	73.000	Billetera	25.000
Morral New	73.000	Cartuchera grande	18.000
Morral Y-1	68.000	Cartuchera mediana	10.000
Morral O-1	65.000	Cartuchera pequeña	6.000
Morral infantil	60.000		

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa bolsos CAMO

Respecto a los sustitutos, es importante resaltar que son muchos los productos del mercado que pueden sustituir los productos que se fabrican en la empresa bolsos CAMO. Por ello, es necesario reforzar aspectos como el precio, la innovación y la calidad, para generar valor agregado.

6.4.4. La amenaza de los nuevos competidores. El análisis de los nuevos entrantes permite a la empresa bolsos CAMO determinar la posibilidad y la facilidad con la que nuevos productos con características similares ingresan al mercado, negocian con nuestros clientes y buscan posicionarse en el área. Esto a su vez permite a la organización desarrollar e implementar políticas y acciones que mitiguen el impacto de los nuevos entrantes en su segmento de clientes y desarrollen medidas que le den mayor relevancia a sus productos o servicios por sobre los que ofrecen aquellas organizaciones que ingresan al mercado.

6.4.4.1. Economía de escala. El sector manufacturero es complejo, puede representar una facilidad para entrar al mercado, pero implica un alto riesgo para los nuevos entrantes, es decir, una empresa que tenga capacidad para producir en volumen puede negociar los precios con los proveedores y de esta manera reducir sus costos y competir en el mercado, por el contrario, una pequeña empresa o emprendimiento no va a estar en capacidad de producir en volumen para competir con otros fabricantes, por ende, va a ser un obstáculo. En una realidad contraria a la economía de escala, se podría decir que no es complicado convertirse en un fabricante de morrales, esto se debe a que la costura es uno de los oficios más antiguos, a partir del siglo VIII datan los gremios de sastres (personas que solo dedicaban a la costura), zapateros, modistas; esta labor, que solo estaba destinada para blancos o mestizos, fue evolucionando a medida que la misma sociedad iba cambiando en la historia hasta llegar a la alta costura y su enseñanza se transmitía por generaciones convirtiéndose en un oficio de tradición (Martínez Carreño , 1991). Lo anterior demuestra que una gran porción de la población tiene conocimientos básicos de costura, lo que permite el desarrollo a un aprendizaje mayor, además, en palabras del propietario de la empresa bolsos CAMO, para fabricar un morral solo es necesario una máquina de coser y una cuchilla, como elementos de maquinaria y equipo, y el conocimiento de costura. Esto significa que no es difícil iniciar en el mercado de morrales y productos similares.

6.4.4.2. Tendencias. Los productos sustitutos están orientados a las tendencias de la moda y de los mercados en general, motivando a los consumidores para que adquieran sus productos, debido que su estrategia se enfoca en presentar un producto novedoso y funcional que fácilmente puede reemplazar los bienes existentes. Bolsos CAMO presenta deficiencias en este factor de mercado debido a que, los productos que se fabrican y las estrategias de publicidad implementadas, no se alinean a las tendencias actuales

6.4.5. La rivalidad entre los competidores existentes. En el entorno competitivo la situación de la empresa bolsos CAMO es compleja, puesto que la cantidad de empresas que se dedican a la misma actividad, fabricación y venta de bolsos, son considerables.

6.4.5.1. Competidores. En Colombia la empresa más representativa, en cuanto a bolsos y morrales fabricados con materiales como la lona, es TOTTO, esta empresa tiene presencia en el mercado colombiano desde 1987 y ha crecido tanto hasta llegar a convertirse en una gran compañía con reconocimiento no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional (Totto, 2024). Por otra parte, en cuanto a cuero se refiere, la empresa Vélez S.A.S se ha posicionado en el mercado colombiano como una de las más importantes en este sector, iniciando labores desde 1986 (Vélez, 2025). Diferentes a estas dos grandes empresas reconocidas a nivel nacional, también existen otras fábricas que han logrado hacerse camino en el mercado de fabricación y venta de bolsos de todo tipo y en el mercado de los textiles y la marroquinería. Entre ellas se encuentran: Primavera, una tienda que se dedica a la venta de diferentes productos escolares como morrales, cartucheras, cuadernos, entre otros (Primavera, 2025); Activo Morrales, empresa Vallecaucana; Bari, una empresa colombiana que inició su producción hace 20 años en la ciudad de Cali (Bari , 2025) y bolsos La Esmeralda.

6.4.5.2. Competencia de precios. Como se mostró anteriormente en la tabla 8, los precios de los morrales CAMO oscilan entre los sesenta mil pesos (\$60.000) y los ochenta y cinco mil pesos (\$85.000). Estos precios de venta se fijaron con utilidad deseada de un 35% en promedio, pudiéndose modificar en máximo un 40% y mínimo un 25%.

Tabla 14. Relación de costos de venta y precio de venta

Ref. M-2		Ref. A-1	
Utilidad deseada	35%	Utilidad deseada	35%
Utilidad esperada	100%	Utilidad esperada	100%
CVU	\$ 55.000	CVU	\$ 47.000
PVU	\$ 84.615	PVU	\$ 72.308
Ref. Jungla		Ref. Y-1	
Utilidad deseada	30%	Utilidad deseada	35%
Utilidad esperada	100%	Utilidad esperada	100%
CVU	\$ 60.000	CVU	\$ 44.000
PVU	\$ 85.714	PVU	\$ 67.692
Ref. A-2		Ref. O-1	
Utilidad deseada	33%	Utilidad deseada	35%
Utilidad esperada	100%	Utilidad esperada	100%
CVU	\$ 50.000	CVU	\$ 42.000
PVU	\$ 74.627	PVU	\$ 64.615

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

6.5. MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO EFI Y MEFI

Las variables utilizadas para el análisis interno de la empresa bolsos CAMO, se obtuvieron a partir de una entrevista realizada al propietario. Con esta información se realizó un diagnóstico de la situación interna actual de la empresa y su evaluación se presenta en las siguientes matrices EFI y MEFI. La matriz EFI “resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.” (David, 2008, pág. 158). Esta se elabora con el propósito de evaluar la información de la parte interna la empresa

Tabla 15. Evaluación de factores internos EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI						
N°	ÁREA	VARIABLE	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Mayor	Menor	Mayor	Menor
1	Administrativa	Misión, visión y valores corporativos			x	
2		Funciones definidas				x
3		Manual de funciones			x	
4		Sistema de autoridad, dirección y liderazgo				x
5		Estructura organizacional			x	
6		Estrategia organizacional			x	
7	Marketing y Ventas	Portafolio de productos	x			
8		Manejo de redes sociales		x		
9		Promociones y publicidad				x
10		Fidelización de clientes	x			
11		Canales de distribución		x		
12		Calidad de productos	x			
13	Producción	Precio de venta	x			
14		Capacidad de producción				x
15		Maquinaria y equipo		x		
16		Materia prima				x
17		Estandarización de procesos				x
18		Registro contable			x	
19	Financiera	Capital propio		x		
20		Capacidad de endeudamiento		x		
21		Sostenibilidad del negocio		x		
22		Fuerza de proveedores				x

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los valores asignados para la evaluación en la matriz MEFI, se tuvo en cuenta la información proporcionada por el propietario de bolsos CAMO. La escala de valores es utilizada y se describe de la siguiente manera: 1, debilidad mayor; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor; 4, fortaleza mayor.

Tabla 16. Matriz de evaluación interna MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)					
FACTORES INTERNOS CLAVES			PESO	VALOR	RESULTADO
DEBILIDADES	1	Misión, visión y valores corporativos	0,1	1	0,1
	2	Funciones definidas	0,05	2	0,1
	3	Manual de funciones	0,05	1	0,05
	4	Sistema de autoridad, direccion y liderazgo	0,09	2	0,18
	5	Estructura organizacional	0,1	1	0,1
	6	Estrategia organizacional	0,1	1	0,1
	7	Promociones y publicidad	0,05	2	0,1
	8	Capacidad de producción	0,05	2	0,1
	9	Materia prima	0,05	2	0,1
	10	Estandarización de procesos	0,08	2	0,16
	11	Registro contable	0,1	1	0,1
	12	Fuerza de proveedores	0,05	2	0,1
	TOTAL DEBILIDADES				
FORTALEZAS	1	Portafolio de productos	0,04	4	0,16
	2	Manejo de redes sociales	0,04	3	0,12
	3	Fidelización de clientes	0,07	4	0,28
	4	Canales de distribución	0,04	3	0,12
	5	Calidad de productos	0,07	4	0,28
	6	Precio de venta	0,07	4	0,28
	7	Maquinaria y equipo	0,07	3	0,21
	8	Capital propio	0,08	3	0,24
	9	Capacidad de endeudamiento	0,07	3	0,21
	10	Sostenibilidad del negocio	0,07	3	0,21
TOTAL FORTALEZAS					2,11
TOTAL			1		3,4

Fuente: elaboración propia con información de la empresa

En el caso de bolsos CAMO, se establecieron y se estudiaron veintidós variables, donde doce de estas son debilidades y diez son fortalezas, dando como resultado un total de 3,4. Esto significa que la empresa tiene diferentes oportunidades a aprovechar, con el fin de crecer, adaptarse y responder a los cambios en su entorno; la evidencia se refleja en el total de las debilidades con 1,29 frente a las fortalezas con un 2,11. Estos valores muestran que la empresa se encuentra en capacidad de poder enfrentar los desafíos y hacer frente a los posibles riesgos que puedan presentarse, aun así, los factores de debilidad son mayores y su resultado es un reflejo de ello, esto significa que se debe fortalecer estas variables en favor de la empresa.

7. BENCHMARKING

De acuerdo con Morales (2009) el benchmarking es un proceso por medio del cual se realiza un estudio de la competencia, a fin de poder analizar información importante sobre las mejores prácticas y que permita establecer estrategias competitivas y tomar decisiones informadas; los tipos de benchmarking que se pueden realizar son: interno, competitivo, funcional y genérico. En la siguiente tabla, se muestra la comparación de la competencia de bolsos CAMO teniendo en cuenta las variables de precios, estrategias de mercado, calidad, antigüedad, capacidad de producción, valor agregado, presencia digital, alcance comercial, reconocimiento de marca y servicio al cliente; las empresas que se tomaron para este estudio, se consideran las más cercanas a bolsos CAMO por su actividad económica, tamaño y ubicación, estas son: Primavera, Bari, Bolsos la Esmeralda y Activo Morrales.

Tabla 17. Factores claves / barreras bolsos CAMO

Factores claves	Empresa				BARRERAS PARA BOLSOS CAMO
	PRIMAVERA	BARI	BOLSOS LA ESMERALDA	ACTIVO MORRALES	
Antigüedad	Con reconocimiento y trayectoria	Mayor a 10 años	Mayor a 25 años	Con alto reconocimiento y trayectoria	La trayectoria de otras empresas puede ser un desafío, debido a la experiencia de mercado y posicionamiento que han adquirido en el tiempo.
Capacidad de producción	Masiva	Constante	Amplia	Masiva	Si no se tiene una adecuada capacidad productiva, existe el riesgo de no ser competitivos.
Calidad	Alta	Alta	Media	Alta	Puede afectar la satisfacción al cliente, por otro lado, puede aumentar los costos.
Servicio al cliente	Alto	Alto	Alto	Alto	Los clientes son el factor más importante, sin ellos no hay compradores, por ende, no hay ventas
Reconocimiento de marca	Fuerte	Media	Media	Fuerte	Es complejo aumentar las ventas si no se logra un reconocimiento de marca
Alcance comercial	Nacional	Nacional	Regional	Nacional	Mide la capacidad de producción y de ventas; ¿hasta qué lugar se puede vender?
Presencia digital	Redes y tienda virtual activas	Redes activas y catálogo virtual	Redes poco activas	Redes y tienda virtual activa	La baja presencia digital limita la comercialización, publicidad y reconocimiento de marca
Estrategia de mercado	Envíos gratis por compras desde \$150.000, en la semana primavera descuentos hasta el 40% de descuento, cupones de descuento para clientes especiales, rifas y sorteos para los seguidores de redes sociales.	Por la compra de un morral bari regala uno para un niño necesitado, combos, descuentos.	Publicidad en redes sociales, diversidad de modelos, servicio de reparación	Envíos gratis por compras mayores a 150.000, participación activa en redes sociales enmarcando la calidad y las cualidades de sus productos.	Mayor competitividad y limitaciones; puede provocar desventajas.
Precio del producto	\$70.000 hasta \$250.000	\$45.000 hasta \$100.000	No se encontró información	Desde \$45.000	Alta competencia; las empresas del mismo sector pueden ofrecer precios iguales o bajos.
Valor agregado	Licencias oficiales de Disney y Netflix	Apoyo económico y social a madres cabeza de familia	Personalización, servicio de reparación	Diseños multifuncionales, accesorios con un servicio adicional	La falta de un factor innovador para dar un valor agregado fuerte, puede limitar el reconocimiento de la marca

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información de las empresas

A continuación, se presenta la evaluación de las variables de éxito obtenidas en la descripción de competidores para la cual se tomaron nueve variables internas y externas, consideradas las más importantes para bolsos CAMO, también se tuvo en cuenta la siguiente escala de valores para la calificación de las variables: 1, debilidad mayor; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor; 4, fortaleza mayor. Cabe resaltar que la evaluación se realizó considerando la fuerza que cada empresa tiene en el mercado, con el fin de poder descubrir cuál de ellas representa una mayor competencia.

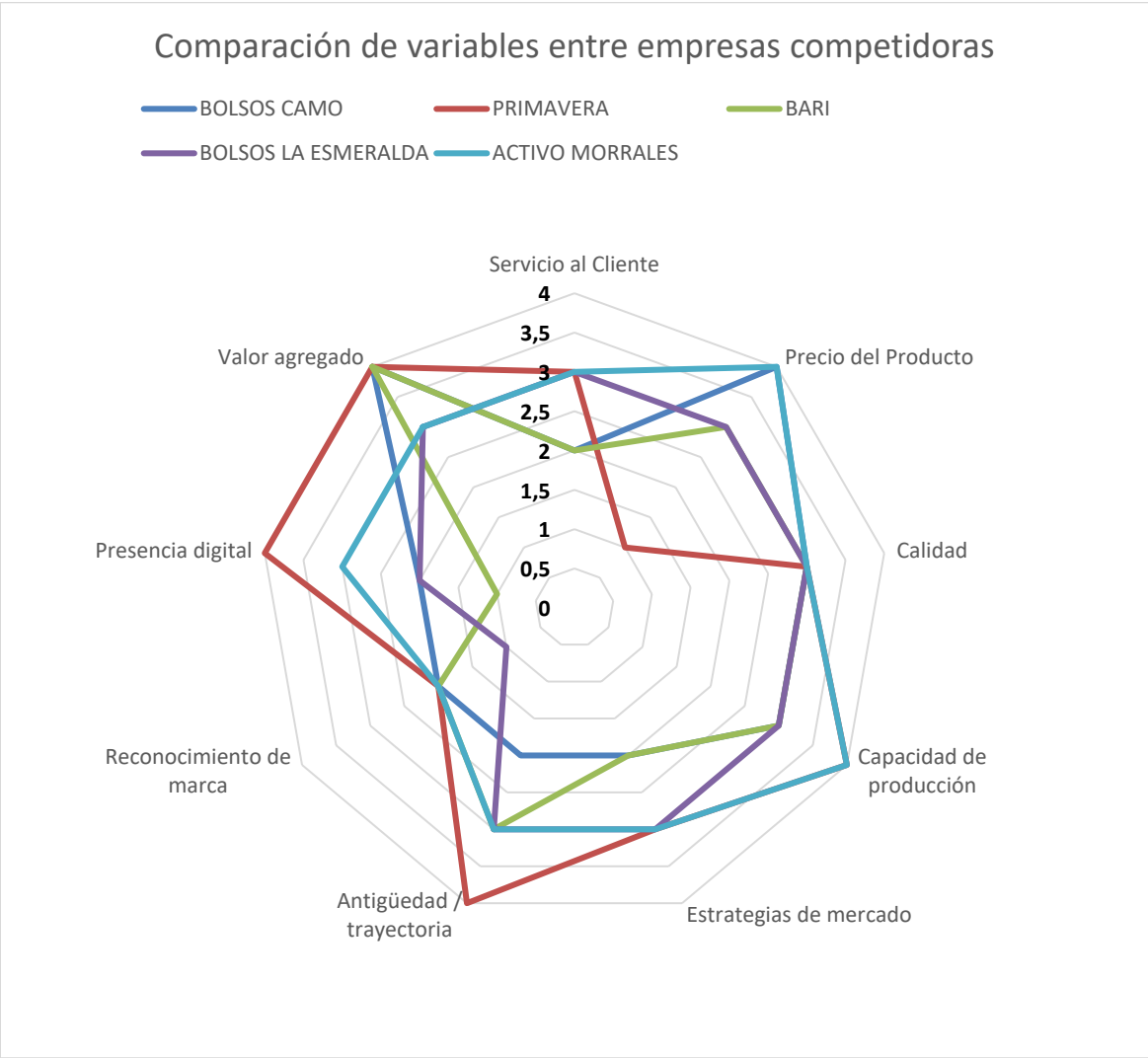
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	BOLSOS CAMO		PRIMAVERA		BARI		BOLSOS LA ESMERALDA		ACTIVO MORRALES	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al Cliente	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Precio del Producto	0,10	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Calidad	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Capacidad de producción	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Estrategias de mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Antigüedad / trayectoria	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Reconocimiento de marca	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Presencia digital	0,10	2	0,2	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Valor agregado	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		2,9		3,35		2,8		2,85		3,25

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la calificación de la matriz MPC, se pudo identificar cuál es la empresa con mayor fuerza competitiva y cuál es la posición que tiene bolsos CAMO frente a su competencia directa, de esta manera se observa que la empresa Primavera es la mejor posicionada con un total de 3,35; seguida por Activo Morrales con 3,25. Con un puntaje menor a 3, se encuentran bolsos CAMO, bolsos la Esmeralda y Bari, cuyos resultados fueron de 2,9; 2,85 y 2,8 respectivamente. Lo anterior demuestra que bolsos CAMO tiene una posición favorable frente a su competencia, esto significa una oportunidad para aprovechar y fortalecer. En el siguiente gráfico se puede observar la posición que tiene bolsos CAMO frente a su competencia, con respecto a las variables evaluadas en la matriz MPC.

Gráfico 6. Comparación de variables entre empresas competidoras



Fuente: elaboración propia

8. MATRIZ DOFA.

La siguiente matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, mejor conocida como DOFA o FODA, se elaboró de acuerdo con las variables encontradas en el análisis externo e interno de la empresa bolsos CAMO.

Ilustración 14. Listado de variables para matriz DOFA

Misión, visión y valores corporativos	D E B I L I D A D E S	O P O R T U N I D A D E S	Salario
Manual de funciones			Clases sociales
Registro contable			Big Data
Estructura organizacional			Crecimiento Económico
Estrategia organizacional			Etnias e igualdad racial
Capacidad de producción			Inteligencia artificial
Fuerza de proveedores			Población
			Sostenibilidad
Canales de distribución	F O R T A L E Z A S	A M E N A Z A S	Inflación
Maquinaria y equipo			Desempleo
Capital propio			Forma de gobierno
Capacidad de endeudamiento			Legislación tecnológica para MiPymes en Colombia
Calidad de productos			
Precio de venta			
Estandarización de procesos			

Fuente: elaboración propia

Ilustración 15. Matriz DOFA / FADO

MATRIZ DOFA / FADO	
ESTRATEGIAS FO (fortalezas / oportunidades)	ESTRATEGIAS DO (debilidades / oportunidades)
1. Organizar los canales de distribución haciendo uso del big data para mejorar la coordinación de las entregas, inventario y registro de ventas.	1. Establecer una misión y visión y, una estructura organizacional.
2. Estandarización de los procesos de producción.	2. Sistematizar la contabilidad de la empresa haciendo uso de las herramientas de inteligencia artificial confiables.
3. Diseñar metas de inversión para el fortalecimiento organizacional aprovechando la oportunidad de crédito y el crecimiento económico.	3. Implementar un sistema de información básico para gestionar proveedores, facilitar cotizaciones y compras, generando una óptima relación con estos y buscando una reducción de costos sin afectar la calidad.
ESTRATEGIAS FA (fortalezas / amenazas)	ESTRATEGIAS DA (debilidades / amenazas)
1. Hacer uso del capital propio, la maquinaria y las buenas prácticas administrativas.	1. Definir objetivos de producción flexibles, que se puedan adaptar a los cambios económicos y políticos.
2. Fortalecer la capacidad de producción.	2. Implementar un sistema de reutilización de materiales para reducir los costos y evitar el alza de precios de venta.

Fuente: elaboración propia

9. DISEÑO DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1. MISIÓN

En bolsos CAMO diseñamos y fabricamos productos de alta calidad que reflejan la personalidad y el estilo de nuestros clientes. Buscamos satisfacer las necesidades y deseos, ofreciendo una grata experiencia de compra donde se logre superar las expectativas de todos nuestros productos y se construyan relaciones sólidas y permanentes con nuestros clientes.

9.2. VISIÓN

Bolsos CAMO se proyecta para el 2030, ser la marca líder en Santander de Quilichao, donde cada morral sea un sinónimo de diseño, innovación y calidad, el cual genere una experiencia de compra única y memorable.

9.3. VALORES Y PRINCIPIOS

- Calidad: Compromiso con la excelencia y la entrega de productos de alta calidad en términos de diseño, materiales y mano de obra.
- Innovación: Promover la creatividad y la innovación en el diseño y en la fabricación de bolsos, buscando constantemente nuevas ideas.
- Compromiso con el cliente: Enfocarse en comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brindando un excelente servicio y estableciendo relaciones sólidas basadas en la confianza y la satisfacción.
- Trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, donde todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de contribuir y crecer, reconociendo la importancia del trabajo conjunto para el éxito de la empresa.
- Respeto y diversidad: Valorar la diversidad de pensamiento, experiencia y perspectivas, promoviendo un entorno inclusivo donde se respeten y valoren las diferencias individuales.

9.4. POLÍTICAS

De acuerdo con Illera D. & Illera (2015) las políticas son la forma de poder con los cuales una empresa busca alcanzar los objetivos planteados, es decir, las políticas son normas u acciones

aplicadas a las actividades que se desarrollan dentro de la organización. A continuación, se plantean unas políticas internas para la empresa bolsos CAMO.

9.4.1. Políticas internas. cuyo objetivo es crear normas de comportamiento, responsabilidades y funciones, con el fin de establecer una cultura empresarial cálida, eficiente en el trabajo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de bolsos CAMO.

Alcance: esta política está dirigida a todas las personas, miembros de la empresa.

9.4.1.1. Políticas generales. Estas normas son las pautas frecuentes que todos los colaboradores y miembros de la empresa deben cumplir:

- Horario de trabajo: La jornada laboral es tiempo completo, inicia a las 8:00 de la mañana hasta las 12:00 del mediodía y de 02:00 hasta las 06:00 de la tarde. Los días laborales son de lunes a viernes.
- Permisos: deben ser informados previamente al administrador propietario
- Manejo de los recursos (equipos, maquinas, herramientas): es deber de los miembros de la organización cuidar los recursos disponibles y dar un buen uso a los implementos de trabajo.

9.4.1.2. Políticas de dirección y administración. Las siguientes normas orientan los procesos administrativos llevados a cabo:

- Toma de decisiones: el liderazgo y la toma de decisiones serán llevados a cabo por el propietario administrador. Cuando éste no se encuentre presente y sea necesario tomar una decisión rápida, se delega la responsabilidad a la persona encargada del área de producción. Esta delegación no aplica cuando se trate de decisiones financieras.
- Comunicación interna: se fomentará constantemente la comunicación asertiva entre los miembros de la empresa.
- Finanzas y contabilidad: se registrarán todos los ingresos y egresos en el sistema contable o libro. Los gastos y compras serán encargo único de la dirección. En ausencia del propietario administrador, las compras se delegarán a la persona encargada del área de producción.
- Publicidad y ventas: tanto las ventas, como la promoción y la publicidad, tendrán una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la empresa; la publicidad será evaluada por el propietario administración antes de su circulación en las redes sociales de la empresa. Las ventas deberán ser registradas en un sistema contable compartido por el propietario administrador.

9.4.1.3. Políticas de producción. Las normas de producción definen los procedimientos a seguir. Las políticas son las siguientes:

- Calidad: se debe realizar una evaluación constante de calidad en cada una de las etapas de fabricación y en general, del proceso de producción. Cumpliendo con las especificaciones dadas por los clientes.
- Fabricación estándar: la fabricación de los productos debe hacerse según la ficha técnica de cada uno de ellos. Los cambios deben ser autorizados por el administrador.
- Tiempos: se debe cumplir con los tiempos de producción asignados; de llegarse a presentar demoras, debe informarse al administrador y ser justificadas.

9.4.1.4. Políticas de conducta y comunicación. Las siguientes políticas describen la forma de comportamiento que todos los miembros deben tener, de manera que se fortalezca la sana convivencia dentro de la empresa:

- Cumplimiento de las políticas: cumplir con las normas establecidas dentro de la organización.
- Conducta: mantener un comportamiento adecuado y una actitud positiva y colaborativa.
- Comunicación: mantener una comunicación asertiva y utilizar los medios disponibles por la empresa, para el manejo de la información.

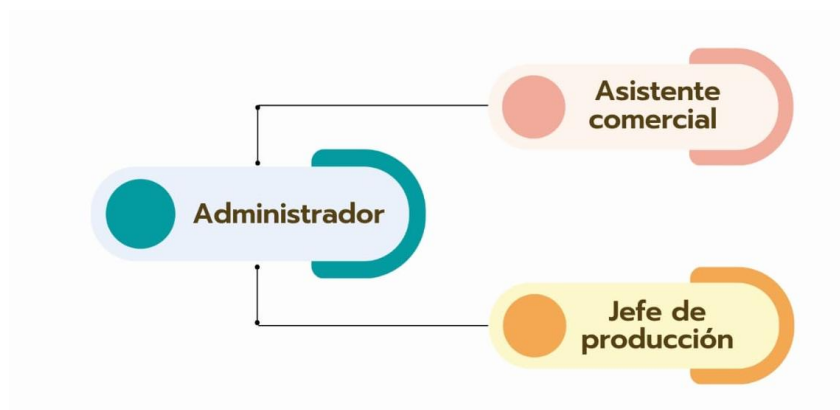
9.4.1.5. Políticas de seguridad y salud en el trabajo. Las normas de seguridad y salud buscan el bien integral de todos los miembros; éstas se describen a continuación:

- Riesgos e incidentes: se debe informar al administrador todos los riesgos e incidentes que se lleguen a presentar.
- Cuidado personal: cuidar su salud física realizando un buen manejo de las herramientas y máquinas de trabajo.
- Manipulación de electricidad y maquinaria: no manipular ninguna instalación eléctrica o máquinas que presenten fallas.
- Guardar los elementos cortopunzantes en los lugares asignados.
- Dejar limpio el lugar de trabajo al final del día.

9.5. ORGANIGRAMA

A partir del diagnóstico realizado en la empresa bolsos CAMO, se identificó que son tres los colaboradores y la carga, que cada uno de ellos tiene, es por igual en responsabilidades, cada uno de ellos desempeña su rol con el fin de cumplir con el propósito de la empresa y lograr la satisfacción del cliente.

Ilustración 16. Organigrama horizontal de bolsos CAMO



Fuente: elaboración propia.

Por ello, se propone un sistema de estructura horizontal, que se fundamenta en una jerarquía más flexible y descentralizada, donde según Robbins & Coulter (2005) los trabajadores de los diferentes departamentos tienen la posibilidad de suministrar datos y ser parte de la toma de decisiones. A su vez, pueden comunicarse informalmente, compartir sus labores y fomentar el trabajo en equipo.

9.6. PLAN DE ACCIÓN

A partir del diagnóstico interno y externo realizado a la empresa bolsos CAMO se presenta a continuación las estrategias propuestas como parte del plan de acción para el direccionamiento estratégico:

Tabla 19. Plan estratégico. Estrategia 1.

ESTRATEGIA 1.			
Establecer una misión y visión y, una estructura organizacional			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Socializar y publicar la misión y visión seleccionada para la empresa	Administrador	ene-26	\$20.000 (Internet, página de diseño)

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Plan estratégico. Estrategia 2.

ESTRATEGIA 2.			
Sistematizar la contabilidad de la empresa haciendo uso de las herramientas de inteligencia artificial confiables.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Reunión inicial	Todo el equipo	mayo a junio de 2026	\$ 0
- Realizar un diagnóstico de la información contable de la empresa	Administrador - Jefe de producción		\$ 0
- Organizar la información contable	Administrador - Jefe de producción		\$50.000 (internet, refrigerios)
- Investigación de herramientas contables con IA integrado	Todo el equipo		\$ 0
- Estudio y selección de la herramienta	Administrador		\$ 0
- Compra del sistema contable	Administrador		\$1.000.000 (compra de pago anual)
- Socialización y capacitación	Administrador - asesor del sistema		\$ 15.000 (refrigerios)
- Sistematización de la información contable (migración al sistema)	Administrador - Jefe de producción		\$ 0
- Prueba inicial real con la herramienta	Administrador		\$ 0
- Evaluar los resultados	Todo el equipo		\$ 0
- Hacer seguimiento y revisión periódica	Administrador		\$ 0

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Plan estratégico. Estrategia 3.

ESTRATEGIA 3.			
Diseñar metas de inversión para el fortalecimiento organizacional aprovechando la oportunidad de crédito y el crecimiento económico.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Identificar las necesidades que tiene cada área	Todo el equipo	julio a septiembre de 2026	\$ 0
- Revisar las necesidades de inversión en maquinaria y equipo	Jefe de producción		\$ 0
- Analizar la capacidad financiera y de endeudamiento	Administrador		\$ 0
- Realizar un estudio financiero del proyecto de inversión	Administrador - Jefe de producción		\$ 0
- Elaborar un plan de inversión con las metas, cronograma e indicadores	Administrador		\$ 0
- Revisión del plan de inversión	Todo el equipo		\$ 0
- Presentar el plan de inversión	Administrador		\$ 0
- Entrega del plan de inversión	Administrador		\$ 0

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Plan estratégico. Estrategia 4.

ESTRATEGIA 4.			
Estandarización de los procesos de producción			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Reunión para dialogar sobre la organización del proceso de fabricación	Todo el equipo	ene-27	\$ 0
- Elaborar un registro del paso a paso para fabricar cada producto	Jefe de producción		\$ 0
- Diseño de diagramas de flujo	Todo el equipo		\$ 0
- Investigar herramientas de IA más factibles	Todo el equipo		\$ 0
- Seleccionar una herramienta de IA para elaborar las fichas técnicas	Administrador		\$ 100.000 (compra de herramienta digital)
- Socializar y capacitar	Administrador		\$ 0

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Plan estratégico. Estrategia 5.

ESTRATEGIA 5.			
Fortalecer la capacidad de producción			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Realizar un diagnóstico de la capacidad de producción	Jefe de producción	marzo a abril de 2027	\$ 0
- Organizar los datos de tiempos de fabricación	Jefe de producción		\$ 0
- Evaluar el contexto externo de la empresa	Administrador		\$ 0
- Organizar el espacio de trabajo en producción	Todo el equipo		100000 (compra de elementos y accesorios)
- Realizar cotización para la adquisición de una máquina plana industrial	Jefe de producción		\$ 0
- Solicitar un crédito en banco	Administrador		\$ 0
- Comprar una máquina plana industrial triple transporte	Administrador		2500000 (valor máquina cotizada)
- Realizar una bitácora del proceso de producción	Jefe de producción		\$ 0

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Plan estratégico. Estrategia 6

ESTRATEGIA 6.			
Definir objetivos de producción flexibles, que se puedan adaptar a los cambios económicos y políticos.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Recolectar datos históricos de las ventas y del inventario	Asistente comercial	jun-27	\$ 0
- Diseñar los objetivos de producción	Administrador - Jefe de producción		\$ 0
- Evaluar los objetivos	Administrador		\$ 0
- Definir y socializar los objetivos de producción	Administrador		15000 (refrigerios)

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Plan estratégico. Estrategia 7

ESTRATEGIA 7.			
Implementar un sistema de información básico para gestionar proveedores, facilitar cotizaciones y compras, generando una óptima relación con estos y buscando una reducción de costos sin afectar la calidad.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Investigar, seleccionar e implementar un sistema de gestión de proveedores	Administrador	Agosto a septiembre de 2027	\$500.000 (adquisición del sistema y capacitación de éste)
- Capacitar al equipo de trabajo en el uso del sistema	Administrador		\$ 0
- Reunir y registrar los datos de proveedores actuales y posibles proveedores	Jefe de producción-Asesor comercial		\$100.000 (Llamadas a proveedores, reuniones)
- Validar el sistema con cotizaciones reales	Jefe de producción		\$0

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Plan estratégico. Estrategia 8

ESTRATEGIA 8.			
Hacer uso del capital propio, la maquinaria y las buenas practicas administrativas			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Realizar un diagnóstico de los costos fijos y variables y, los gastos	Administrador - Jefe de producción	feb-28	\$0
- Identificar los procesos que consumen mayores recursos	Administrador - Jefe de producción		\$0
- Elaborar un manual de buenas prácticas en manejo de la maquinaria	Jefe de producción		\$50.000 (internet, refrigerios)
- Diseñar un plan de mantenimiento de maquinaria (dos veces al año)	Jefe de producción		\$200.000 (pago mantenimiento semestral)
- Capacitación sobre manejo financiero	Administrador		\$200.000 (capacitador, refrigerios)
- Taller de buenas prácticas administrativas	Administrador		\$0

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Plan estratégico. Estrategia 9

ESTRATEGIA 9.			
Implementar un sistema de reutilización de materiales para reducir los costos y evitar el alza de precios de venta.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Realizar una reunión para dialogar sobre el manejo de los retazos	Todo el equipo	Marzo a abril de 2028	\$0
- Recolectar los retazos y clasificarlos según corresponda	Jefe de producción		\$0
- Diseñar nuevos productos con materiales reutilizables	Administrador - Jefe de producción		\$40.000 (internet, moldes)
- Elaborar un sistema de manejo de materiales reutilizables (retazos)	Administrador - Jefe de producción		\$0
- Crear una nueva línea de productos eco amigables	Administrador - Asistente comercial		\$300.000 (compra de accesorios, materiales, publicidad)
- Registrar la cantidad de retazos reutilizados	Jefe de producción		\$0
- Medir el ahorro de material y disminución de costos	Administrador - Jefe de producción		\$0

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Plan estratégico. Estrategia 10

ESTRATEGIA 10.			
Organizar los canales de distribución haciendo uso del big data para mejorar la coordinación de las entregas, inventario y registro de ventas.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto
- Diagnóstico de la capacidad de distribución	Administrador - Asistente comercial	Junio a julio de 2028	\$ 0
- Recopilar datos actuales e históricos de ventas, clientes e inventarios	Asistente comercial		\$ 0
- Investigar herramientas para el análisis de datos	Todo el equipo		\$ 0
- Evaluar y seleccionar una herramienta de big data	Administrador - Asistente comercial		\$0
- Gestión de implementación de mejoras, como la gestión del inventario inteligente, automatización de registro de ventas, y personalización de ofertas	Asistente comercial		\$ 100.000 (compra plan - sistema)
- Monitoreo y ajuste	Asistente comercial		\$ 0

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Consolidado presupuesto del plan de acción

CONSOLIDADO PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN			
	Año	Sub total	Total año
Estrategia 1	2026	\$ 20.000	\$ 1.085.000
Estrategia 2.		\$ 1.065.000	
Estrategia 3		\$ 0	
Estrategia 2 (segundo año)	2027	\$ 1.000.000	\$ 4.315.000
Estrategia 4		\$ 100.000	
Estrategia 5		\$ 2.600.000	
Estrategia 6		\$ 15.000	
Estrategia 7	2028	\$ 600.000	\$ 2.590.000
Estrategia 2 (tercer año)		\$ 500.000	
Estrategia 8		\$ 1.000.000	
Estrategia 9		\$ 650.000	
Estrategia 10		\$ 340.000	
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 7.990.000

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla N° 29, se puede indicar que se debe tener un presupuesto total de siete millones novecientos noventa mil pesos (\$7.990.000) para la implementación de las estrategias, en los tres años del plan de direccionamiento estratégico en la empresa, también es debido contar con que, la estrategia 2, en el año dos y tres puede tener una variación, más o menos, del 10% debido a los factores externos, como la inflación, el valor del dólar y demás factores que pueden afectar ese millón de pesos (\$1.000.000) presupuestado.

9.7. INDICADORES

Una vez elaborado el plan de acción para las estrategias del plan de direccionamiento propuesto para la empresa bolsos CAMO, se definen los indicadores de seguimiento de dichas estrategias. Estos indicadores permiten evaluar periódicamente (mensual o semanal) el cumplimiento de las metas propuestas; estos se agrupan por objetivos, de la siguiente manera: definir una estructura organizacional, mejorar la gestión empresarial, aumentar la rentabilidad y gestionar eficientemente la producción.

Tabla 30. Indicador de seguimiento. Estructura organizacional

Objetivo	Definir una estructura organizacional			
Estrategia	Establecer una misión y visión y, una estructura organizacional			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Componentes aprobados y establecidos / componentes diseñados	N/A	N/A	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Indicadores de seguimiento. Mejorar la gestión empresarial.

Indicadores de seguimiento: Mejorar la gestión empresarial.

Objetivo	Mejorar la gestión empresarial			
Estrategia	Sistematizar la contabilidad de la empresa haciendo uso de las herramientas de inteligencia artificial confiables.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Cantidad de procesos contables sitemátizados / total de procesos contables identificados	El 100% de los procesos contables sistematizados	Mensual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Implementar un sistema de información básico para gestionar proveedores, facilitar cotizaciones y compras, generando una óptima relación con estos y buscando una reducción de costos sin afectar la calidad.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Cantidad de procesos sitemátizados / total de procesos para gestionar	El 100% del sistema implementado y en uso	Mensual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Hacer uso del capital propio, la maquinaria y las buenas practicas administrativas			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Cantidad de actividades desarrolladas / total de actividades planteadas	El 100% del manual propuesto; un mantenimiento y dos capacitaciones	Anual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Organizar los canales de distribución haciendo uso del big data para mejorar la coordinación de las entregas, inventario y registro de ventas.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Cantidad de procesos de distribución organizados y sistematizados / total de procesos de distribución identificados	Organizar el 100% de los canales de distribución	Trimestral	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Indicador de seguimiento. Aumentar la rentabilidad

Objetivo	Aumentar la rentabilidad			
Estrategia	Diseñar metas de inversión para el fortalecimiento organizacional aprovechando la oportunidad de crédito y el crecimiento económico.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Número de metas de inversión diseñadas / total de metas de inversión planteadas	100% de las metas de inversión diseñadas	Anual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. Indicador de seguimiento. Fortalecer la capacidad de producción

Objetivo	Gestionar eficientemente la producción			
Estrategia	Estandarización de los procesos de producción			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Número de procesos de producción estandarizados / total de procesos de producción	100% de procesos estandarizados	Trimestral	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Fortalecer la capacidad de producción			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Cant. de prod. Fabricados/ cant de prod. Presupuestados	Aumentar la producción en un 10%	Anual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Definir objetivos de producción flexibles, que se puedan adaptar a los cambios económicos y políticos.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Número de objetivos definidos / total de objetivos planteados	100% cumplimiento de objetivos	Anual	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar
Estrategia	Implementar un sistema de reutilización de materiales para reducir los costos y evitar el alza de precios de venta.			
INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO	ESTADO
Número productos ecoamigables / Total productos ecoamigables presupuestados	Producir un 20 % de prod ecoamigables del total del catálogo	trimestral	100% - 80%	Cumplido
			79% - 60%	Revisar
			<60%	Reevaluar

Fuente: elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

El diseño del plan de direccionamiento estratégico para bolsos CAMO permitió llegar al desarrollo de una ruta a seguir por parte de la empresa, la cual le brinde las herramientas necesarias para operar con mayor eficiencia y desarrollar de una forma más ordenada sus funciones. Este plan, es un documento que ordena de manera sustancial las acciones que bolsos CAMO debe cumplir para lograr sus objetivos. Además, durante el desarrollo del trabajo, fue posible establecer una formulación estratégica que contiene los diferentes enfoques, metas claves y objetivos a desarrollar en la empresa, con el fin de, no solo obtener una mayor formalización en los procesos y una mejor organización administrativa, sino también, unas estrategias que incrementen la eficiencia y eficacia en la empresa, mejoren su rentabilidad y su participación en el sector de la fabricación de bolsos en el municipio de Santander de Quilichao y se optimice la toma de decisiones; más concretamente, este plan de direccionamiento tiene el propósito de promover las buenas prácticas administrativas que den solución a las deficiencias presentes en la actualidad que dificultan el adecuado manejo de los recursos, el crecimiento y la toma de decisiones.

En el ejercicio de la elaboración del plan de direccionamiento estratégico para la empresa bolsos CAMO, se realizó un análisis de entornos y del sector, que permitió evidenciar las diferentes oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta actualmente la empresa, seguido de un análisis interno, con el cual fue posible observar e identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa en sus áreas funcionales; este análisis fue de gran ayuda, ya que se identificó información importante que sirvió para desarrollar un plan de acción. Finalmente, se integraron ambos análisis en una formulación estratégica que le permita a la organización aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, crear políticas y generar medidas enfocadas en la superación de las debilidades, y finalmente emplear y potencializar las fortalezas en función de conseguir siempre la mejora continua. Es prioritario que toda empresa implemente este tipo de acciones a fin de poder diagnosticar posibles falencias u oportunidades que pueden impactar en gran medida en el curso de los procesos empresariales que se desarrollan en la organización.

La definición de estrategias y planes de acción significó un avance importante en la organización y dirección empresarial, debido a que, permitió establecer actividades concretas dirigidas a alcanzar los objetivos previamente planteados. De esta manera, se entiende que el punto clave del plan son las estrategias, ya que ellas orientan las acciones que se deben implementar dentro de la empresa para alcanzar su propósito organizacional. Cada acción fue diseñada de manera que sea coherente a la realidad de bolsos CAMO y que su ejecución garantice una mejora para la empresa. Los análisis fueron clave para poder llegar hasta este punto, puesto que, de ellos se sustrajo la información debida para la construcción de cada estrategia. Asimismo, la asignación de responsables y recursos garantizará que en la empresa se tenga una ruta establecida para la responsabilidad y la viabilidad de la implementación de las acciones propuestas, facilitando un seguimiento controlado de los avances y evitando la

saturación de actividades de cada uno de los miembros de la empresa; en el desarrollo de ésta se definieron diez estrategias claves para implementar y llevar a cabo en la empresa.

Si bien es cierto, es importante que una empresa tenga diseñado un plan estratégico y que, las estrategias son el punto central de éste; es también relevante que se establezcan los medios necesarios para poder llevar a cabo el control y seguimiento de cada una de ellas, esto con el objetivo de evaluar su desempeño y aplicar mejoras o correcciones a tiempo si es necesario, o en caso contrario, replantear las acciones implementadas, evitando errores y desviaciones respecto a los objetivos inicialmente planteados. Así, para la construcción de este plan de direccionamiento estratégico para la empresa bolsos CAMO, se formularon diferentes indicadores para cada una de las estrategias diseñadas, asegurando que fuesen indicadores medibles y alcanzables; estos se organizaron en un cuadro de mando integral o balanced scorecard (BSC), debido a que, es una herramienta que permite organizar, evaluar y medir el desempeño de cada estrategia, de manera que se pueda establecer un objetivo para cada indicador y sea más eficiente su seguimiento; es un instrumento sencillo de elaborar y sirve para identificar factores claves, ayuda en la mejora de la gestión y su contenido permite visualizar claramente las metas; para este trabajo se estableció una meta para cada indicador, una frecuencia de medición y un rango de evaluación o estado.

11. RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis sobre los factores y actores que tienen un impacto directo e indirecto sobre la empresa se plantean las siguientes recomendaciones:

Una vez elaborado el plan de direccionamiento estratégico para la empresa bolsos CAMO, planteado diferentes estrategias y acciones adecuadas para enfrentar las problemáticas identificadas y garantizar un adecuado desarrollo de los procesos, se recomienda a la empresa ejecutar al cien por ciento el presente plan, lo que le permitirá ordenar efectivamente las funciones desarrolladas dentro de sí y tener un mejor control administrativo y unos procesos estandarizados.

Continuar con el estudio del ambiente externo e interno de la empresa a fin de poder identificar factores importantes para el óptimo desarrollo organizacional, además de ir aplicando mejoras continuas que permita a bolsos CAMO adaptarse a los diferentes cambios sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos y ambientales.

Mantener la misión y la visión, y los logros obtenidos visibles en los diferentes espacios del lugar de trabajo, para generar la recordación y orgullo en el equipo, con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Al tratarse de una empresa familiar, es recomendable realizar reuniones frecuentes de todo el equipo de trabajo de manera que, se puedan articular acciones que beneficien a la empresa y así mismo, se puedan tomar decisiones consensuadas y se establezca una participación de todos los miembros logrando un vínculo laboral sano, evitando que las labores diarias del trabajo afecten la relación de familia que los une.

Luego de diseñar e implementar el plan estratégico, se recomienda desarrollar un plan de marketing para lograr consolidar el crecimiento de la empresa y maximizar el impacto de las estrategias planteadas, y dar mayor amplitud al fortalecimiento del área comercial.

12. REFERENCIAS

- Alcaldía Santander de Quilichao, Cauca. (2024). Acuerdo N° 009 del 2024. Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca para los años 2024-2027. <https://santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/Normatividad/ACUERDO%20009%20DE%202024%20SE%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20PERIODO%202024-2027.pdf>
- Álvarez Lleras, S. (2023, 29 de abril). Inteligencia artificial: ¿qué es y cómo está revolucionando el mercado? *ZapSing*. <https://zapsign.co/es/blog/inteligencia-artificial-que-es-y-como-esta-revolucionando>
- Armstrong, G., Kotler, P., & Merino, M. (2010). *Introducción Al Marketing*.
- Art. 1. (1991). Constitución Política de Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Art. 20 (2025, 1 de agosto) Código de Comercio. Título II art.20 numeral 12. https://leyes.co/codigo_de_comercio/20.htm
- Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. [ANLA] (2025, 13 de marzo). *Sello Ambiental Colombiano: la autorización que otorga la ANLA a los diferentes órganos certificadores para el uso del SAC en productos y/o servicios*. <https://www.anla.gov.co/noticias-anla/sello-ambiental-colombiano-la-autorizacion-que-otorga-la-anla-a-los-diferentes-organos-certificadores-para-el-uso-del-sac-en-productos-y-o-servicios>
- Banco de la República. (2025, enero). *Informe de Política Monetaria - enero de 2025*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>
- Bari (2025). *Sobre Nosotros*. <http://www.baricolombia.com/about-us.html>
- Barthelmess Vargas, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid Editor. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/28756?page=10>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3° ed.). McGraw Hill.

Cámara de Comercio de Bogotá (2025) *Tipo de empresa a constituir*.
<https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/tipo-de-empresa-a-constituir>

Colón, R. D. (2009). *Planeación Estratégica*. El Cid Editor. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/29226?page=6>

Confecámaras. (2024). *dinámica de creación de empresas en Colombia primer semestre 2024*.
<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/07/2024-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf>

Confecámaras. (2024, 26 de julio). *Instituto Nacional de Contadores públicos en Colombia*.
<https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-%20publicaciones/2024/07/cuantas-empresas-se-han-creado-en-colombia-durante-%202024/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20%C3%BAltimo,al%20mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o>

Consejo Nacional Electoral. (2025, 10 de marzo). Partidos políticos con personería jurídica vigente. <https://www.cne.gov.co/listado-de-partidos-politicos>

Cortes, M., & Iglesias, M. (2014) *Generalidades sobre metodología de la investigación*. (1 ed.). Universidad Autónoma del Carmen.

Dankhe, G. (1986). *Diferentes diseños. Tipos de investigación*. Revista espacio, pp. 17.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (10° ed.). Pearson Educación.
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

Decreto 957 del 2019. (2019, 5 de junio). Presidencia de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Delgadillo Moreira, M. (2011). *Estrategias defensivas para generar poder de mercado*. Perspectivas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231005>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2022). *Análisis de las clases sociales*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/analisis_clases_sociales_23_ciudades.pdf

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2024, 15 de mayo). *Producto Interno bruto (PIB) Trimestre 2024. Boletín técnico*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Tasa de desempleo*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Estadística [DANE] (2024). *Encuesta de Micronegocios (Emicron)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Total, población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2025, febrero). *Índice De Precios Al Consumidor IPC*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2025, enero). *Mercado laboral: información enero 2025*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento CONPES - Política Nacional de Emprendimiento. Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Devia Daza, D. (2020). Diseño de plan estratégico para la empresa Meldany dedicada a la comercialización de prendas de vestir en el municipio de corinto, cauca en el periodo 2021-2024.
- Edelman Trust Barometer (2023). Navegando un mundo polarizado: reporte Colombia. <https://www.edelman.lat/edelman-trust-barometer-colombia-2023>
- Estatuto Tributario. (2025). Art. 255. Descuento para inversiones realizadas en control, conservación y mejoramiento del medio ambiente. Obtenido de Estatuto Tributario Nacional: <https://estatuto.co/255>
- Gamboa Gutiérrez, L. (2019). El reajuste de la derecha colombiana. El éxito electoral del uribismo. *Open Edition*. pp-pp. 187-214. <https://journals.openedition.org/colombiaint/4976>
- Guevara Freddy Javier (2022) *La sociedad de la incertidumbre*. Prodavinci. <https://prodavinci.com/la-sociedad-de-la-incertidumbre/>
- Illera Dulce, L. E., & Illera, J. C. (2015). *Política Empresarial. Línea de Dirección y Estrategias* (2° ed.). Cesa. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/222452>
- Ley 1273 de 2009 (2009, 5 de enero). Ley de ciberseguridad. Congreso de Colombia. https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Ley_1273_2009.pdf
- Ley 1429 de 2010 (2010, 29 de diciembre). Congreso de Colombia. https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf
- Ley 1581 de 2012 (2012, 17 de octubre). Ley de protección de datos personales. Congreso de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

- Ley 23 de 1982 (1982, 28 de enero). Ley de propiedad intelectual. Congreso de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3431>
- Ley 2387 de 2024 (2024, 25 de julio). Congreso de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=246696>
- Ley 915 de 2018 (2018, 12 de julio). Congreso de Colombia. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1915_2018.html
- Maldonado Escandon, A., Zambrano Llor, R., & Bernal Álava, A. (2017). Consideraciones Importantes para la Gestión Financiera y Planificación Estratégica. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. pp-pp. 1-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=685872975001>
- Mankiw, N. G. (2021). *Microeconomía*. Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=15191>
- Martínez Carreño, A. (1991). Sastres y modistas: notas alrededor de la historia del traje en Colombia. *Banco de la República*. https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin_cultural/article/view/2302
- Meneces Enríquez, Y. A. (2025, marzo). Entrevista bolsos CAMO. (Autoras, Entrevistador)
- Meza, A., & Carballada González, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. Archivo digital. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2814>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). Exclusión de IVA por la adquisición de equipos y elementos nacionales o importados que se destinen a la construcción, instalación, montaje y operación de Sistemas de Control y Monitoreo del Medio Ambiente. <https://beneficios-tributarios.minambiente.gov.co/exclusion-de-iva-por-la-adquisicion-de-equipos-y-elementos-nacionales-o-importados-que-se-destinen-a-la-construccion-instalacion-montaje-y-operacion-de-sistemas-de-control-y-monitoreo-del-medio-ambi/>
- Morales, G. (2009). *Benchmarking*. El Cid Editor. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/29093?page=8>

- Palacios Acero, L. (2010). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/69143?page=26>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. (2° ed.). https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf?srsId=AfmBOop_f4vc7BCJCrug0caJzwLSGNVLk2P63t7IdfFqGBkRVdR1tgRU
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* (2° ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/114079?page=93>
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Portocarrero Sierra, L., Vanegas López, J. G., Restrepo Morales, J. A., & Aguilar Barreto, A. J. (2023). *Escala de medición para la evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en proyectos de inversión pública. El caso del proyecto Morro de Moravia en Medellín, Colombia*. Cuadernos de Administración. <https://doi-org.bd.univalle.edu.co/10.11144/Javeriana.cao36.emeod>
- Presidencia. (2024). La economía colombiana creció 3,68% en julio de 2024, frente al mismo mes del año pasado, reveló el DANE. <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/La-economia-colombiana-crecio-3-68-en-julio-de-2024-frente-al-mismo-mes-del-240918.aspx>
- Primavera. (2025). Tienda virtual. <https://www.tiendaprimavera.com/>
- Puente, R. (2008). *Un tablero de mando para mercadeo*. Debates IESA. <https://research-ebsco-com.bd.univalle.edu.co/linkprocessor/plink?id=cae71c92-e804-37d5-8787-a418ec438efc>
- Quero, L. (2008). *Estratégicas Competitivas: factor clave de desarrollo*. Negotium. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241004>

- Quilichao, A. d. (2025). Información del Municipio. Santander de Quilichao. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Real Academia Española. (2014). Definición de estrategia. (23.a ed.). [https://dle.rae.es/estrategia] [Consulta: 10/03/2025]
- Repsol. (2023). *IoT: ¿Qué es el internet de las cosas y para qué sirve?* Archivo digital. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/internet-de-las-cosas/index.cshtml>
- Rivas García, J. (2012). *Dirección Estratégica de Empresas Turísticas*. Setem Ediciones. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/42018?page=29>
- Rodríguez Martínez, C. (2023). *Diseño del plan estratégico en Wanderlust Maletines y Accesorios por el periodo 2024 - 2028*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle] Archivo digital. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/45b7687b-1476-46dc-bf51-7f1f5bea1d94>
- Sánchez C. (2025, 7 de febrero). La inflación se estanca en enero en el 5,22%. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2025-02-07/la-inflacion-se-mantiene-en-enero-en-el-522.html>
- Sánchez, R., & Morillo, R. (2012). *Dirección Estratégica Empresarial*. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/175879?page=20>
- Termes, R. (2003). *¿Qué es una empresa y quién es empresario?* Archivo digital. <http://web.iese.edu/rtermes/acer/files/Guatemala.pdf> consultado el, 7(7), 2013.
- Terranova, H., & López, D. (2015, 11 de noviembre). Cuadros y gráficos estadísticos 2007-2014. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Situaci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20Santander%20de%20Quilichao.pdf>
- Terridata. (2024). Demografía y población: Santander de Quilichao. https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_19698.pdf

- Thompson, W. (2023). Big data. Qué es y por qué es importante. SAS.
https://www.sas.com/es_co/insights/big-data/what-is-big-data.html
- Totto. (2024). Quiénes somos. <https://co.totto.com/quienes-somos>
- Uribe el al. (2022). *Diseño de un plan estratégico para M&M Espacios Versátiles SAS que le permita fortalecer su gestión empresarial*. [Tesis de postgrado, Universidad EAN] Archivo digital.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/eec94eee-2821-4f36-a4b9-d1a606d11658/content>
- Valderrey Sanz, P. (2011). *Investigación de Mercados*. Ediciones de la U.
<https://edicionesdelau.com/producto/investigacion-de-mercados-enfoque-practico/>
- Vélez. (2025). Sobre nosotros. <https://www.velez.com.co/sobre-nosotros>
- Villa Gómez, J. D., Díaz Pérez, I. L., Saavedra Flórez, T., Sánchez Jaramillo, C. A., & Insuasty Rodríguez, A. (2024). *La ideología política, las creencias sociales y la polarización como obstáculos psicosociales para la democracia y la paz en Colombia, 2016-2020*. Ratio Juris. <https://research-ebsco-com.bd.univalle.edu.co/c/ldfvgw/viewer/pdf/zmrdrv5v>

13. ANEXOS

Tabla 34 Preguntas a entrevista a Yulian Andrés Meneces

Fecha:	marzo de 2025
Dirigida a:	Yulian Andrés Meneces Enriquez - propietario bolsos CAMO
Realizada por:	Angie Carolina Baca Carvajal - Yineth Meneces Enriquez
OBJETIVO	
Obtener información importante de la empresa bolsos CAMO, para realizar un diagnóstico interno de la misma.	
HISTORIA DE LA EMPRESA	
1. ¿Cómo surgió la idea de crear bolsos CAMO?	
2. ¿Cuáles considera que fueron los principales retos al iniciar con bolsos CAMO?	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?	
4. ¿Cómo está organizada actualmente la empresa? ¿Existe una estructura jerárquica definida?	
5. ¿Existen procesos documentados para la gestión interna?	
6. ¿Cuál cree usted que han sido los principales desafíos que enfrenta o ha enfrentado bolsos CAMO?	
RECURSOS HUMANOS	
7. ¿Cuántos colaboradores hay en bolsos CAMO y cómo están distribuidas por áreas?	
8. ¿Cuáles son los principales roles y responsabilidades dentro de bolsos CAMO?	
9. ¿Cómo cree usted que se gestionan los procesos de contratación y capacitación en bolsos CAMO?	
PRODUCCION Y OPERACIONES	
10. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que se ofrecen?	
11. ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de fabricación de los productos?	
12. ¿Qué materiales y proveedores se utilizan? ¿Existen problemas con el abastecimiento?	
13. ¿Cuáles son los principales retos en la producción? ¿Se han identificado oportunidades de mejora?	
14. ¿Se cuenta con tecnología o maquinaria específica para la fabricación?	
FINANZAS	
15. ¿Cómo se gestionan los costos de producción y operación?	
16. ¿Existen registros contables y financieros organizados?	
17. ¿Cuáles cree usted que son los costos operativos y gastos más significativos para bolsos CAMO?	
18. ¿Se han solicitado créditos o financiamientos externos?	
19. ¿Se han identificado dificultades económicas o necesidades de financiamiento?	

Fuente: elaboración propia