

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “DETALLES Y  
ALGO MÁS”**

**JULIAN LIBREROS VALENCIA  
DIEGO FERNANDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
SEDE ZARZAL  
2017**

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “DETALLES Y  
ALGO MÁS”**

**JULIAN LIBREROS VALENCIA  
DIEGO FERNANDO ORTIZ**

**DIRECTOR**

**FERNANDO MORENO BETANCURTH  
Administrador de Empresas  
Magíster en Administración de Empresas  
Docente de la Universidad del Valle Sede Zarzal**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
SEDE ZARZAL  
2017**

**Nota de aceptación** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del jurado**

Zarzal – Valle del Cauca, Marzo de 2017.

## **Agradecimientos**

A Dios por la fuerza y la sabiduría que nos brindó para alcanzar un logro tan anhelado.

A nuestras familias por ser los pilares y quienes acompañaron las tristezas y alegrías durante este proceso

Al director del Trabajo de Grado Fernando Moreno B. por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que nosotros podamos terminar con éxito. También agradecer a mis profesores durante toda la carrera profesional porque todos han aportado un granito de arena a nuestra formación, y en especial a Lucien Larmat por su orientación, enseñanza y más que todo por su confianza en nuestro trabajo.

También a todas las personas, que han sido parte de nuestra vida profesional a las que se les agradece por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestro proceso formativo.

## CONTENIDO

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introducción .....                                                    | 11        |
| <b>1. Capítulo 1: Aspectos metodológicos.....</b>                     | <b>13</b> |
| 1.1. Planteamiento del problema .....                                 | 13        |
| 1.2. Formulación del problema .....                                   | 15        |
| 1.3. Sistematización del problema.....                                | 17        |
| 1.4. Objetivos .....                                                  | 17        |
| 1.4.1. Objetivo general .....                                         | 13        |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....                                    | 13        |
| 1.5. Justificación .....                                              | 18        |
| 1.6. Estado del arte .....                                            | 19        |
| 1.7. Diseño metodológico .....                                        | 23        |
| 1.7.1. Tipo de investigación .....                                    | 23        |
| 1.7.2. Método de investigación .....                                  | 23        |
| 1.7.3. Delimitación temporal .....                                    | 24        |
| 1.7.4. Fuentes y técnicas para la recolección de la información ..... | 24        |
| 1.7.5. Tratamiento de la información .....                            | 25        |
| <b>2. Capítulo 2: Marcos referenciales del estudio.....</b>           | <b>26</b> |
| 2.1. Marco espacial .....                                             | 26        |
| 2.1.1. Delimitación espacial.....                                     | 26        |
| 2.1.2. Posición Geográfica .....                                      | 28        |
| 2.1.3. Datos generales .....                                          | 28        |
| 2.2. Marco teórico .....                                              | 29        |
| 2.2.1. Estrategias .....                                              | 29        |

|                                                                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2. Planeación estratégica .....                                                                                                                       | 30        |
| 2.2.3. Análisis del ambiente competitivo .....                                                                                                            | 31        |
| 2.2.3.1. Diamante Competitivo .....                                                                                                                       | 31        |
| 2.2.3.2. Diamante direccionamiento estratégico .....                                                                                                      | 32        |
| 2.2.3.3. Modelo estratégico .....                                                                                                                         | 33        |
| 2.2.3.4. Empresa. ....                                                                                                                                    | 35        |
| 2.3. Marco conceptual .....                                                                                                                               | 36        |
| 2.4. Marco institucional .....                                                                                                                            | 40        |
| <b>3. Capítulo 3: Análisis de la configuración del sector en el que compite la organización “Detalles y Algo Más” .....</b>                               | <b>41</b> |
| 3.1. Entorno, sector, diamante y fuerzas competitivas .....                                                                                               | 41        |
| 3.2. Análisis del entorno externo .....                                                                                                                   | 41        |
| 3.2.1. Entornos .....                                                                                                                                     | 42        |
| 3.2.1.1. Económico .....                                                                                                                                  | 42        |
| 3.2.1.2. Diamante de Porter.....                                                                                                                          | 79        |
| 3.2.1.3. Análisis del micro entornó sectorial y competitivo ( <i>CINCO FUERZAS</i> ).....                                                                 | 96        |
| 3.2.1.4. Análisis consolidado del micro entorno sectorial y competitivo .....                                                                             | 100       |
| 3.2.1.5. Análisis de la competencia a través de la matriz de Benchamarking .....                                                                          | 112       |
| 3.2.1.6. Identificación de los factores claves de éxito (F.C.E). ....                                                                                     | 115       |
| 3.2.1.7. Realización de radares de comparación: benchmarking competitivo para bienes transables.....                                                      | 116       |
| 3.2.1.8. Diagnóstico del proceso administrativo. ....                                                                                                     | 128       |
| 3.3. Identificar las fortalezas y debilidades de la organización a través de los indicadores de rentabilidad .....                                        | 140       |
| 3.4. Definición de las acciones estrategias, claros y competentes las cuales permitan a la organización “Detalles y algo más” ventajas competitivas. .... | 160       |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.1. Direccionamiento corporativo .....                                                                        | 163 |
| 3.5. Evaluar financieramente el modelo estratégico planteado para la organización<br>“Detalles y Algo Más” ..... | 192 |
| 4. Capítulo 4: Conclusiones .....                                                                                | 207 |
| 4.1. Conclusiones .....                                                                                          | 207 |
| 5. Capítulo 5: Recomendaciones .....                                                                             | 210 |
| 5.1. Recomendaciones .....                                                                                       | 210 |
| 6. Bibliografía.....                                                                                             | 213 |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración. 1: Mapa geográfico de Cali Valle del Cauca .....                        | 26  |
| Ilustración .2: Diamante Competitivo .....                                           | 32  |
| Ilustración .3: Diamante de Porter. ....                                             | 80  |
| Ilustración .4: Mapa de la Cadena productiva de Detalles y Algo Más. ....            | 86  |
| Ilustración .5: Clúster productivo de Detalles y Algo Más .....                      | 87  |
| Ilustración .6: Matriz consolidada de las cinco fuerzas .....                        | 100 |
| Ilustración .7: Cadena de Valor .....                                                | 104 |
| Ilustración .8: Factores claves de la industria .....                                | 116 |
| Ilustración .9: Radar de valor y valor sopesado de las empresas en comparación ..... | 120 |
| Ilustración .10: Comparación radares de valor .....                                  | 123 |
| Ilustración .11: Comparación radares de valor sopesado .....                         | 123 |
| Ilustración .12: Rentabilidad .....                                                  | 154 |
| Ilustración .13: Liquidez .....                                                      | 72  |
| Ilustración .14: Indicadores de la actividad de la empresa. ....                     | 157 |
| Ilustración .15: Endeudamiento. ....                                                 | 158 |
| Ilustración .16: Apalancamiento.....                                                 | 159 |
| Ilustración .17: Valores corporativos.....                                           | 166 |
| Ilustración 18: Organigrama. ....                                                    | 166 |
| Ilustración 19: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción... ..       | 184 |
| Ilustración 20: Jerarquización de objetivos ... ..                                   | 187 |
| Ilustración 21: Simulación por variaciones ... ..                                    | 20  |



## LISTA DETABLAS

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla .1: Matriz de análisis del entorno. ....                   | 76  |
| Tabla .2: Oferta de factores .....                               | 82  |
| Tabla .3: Perfil competidor del sector .....                     | 102 |
| Tabla .4: Matriz del perfil competitivo. ....                    | 116 |
| Tabla .5: Guía de análisis de la competencia .....               | 125 |
| Tabla .6: Gestión del proceso administrativo .....               | 134 |
| Tabla .7: Análisis de la gestión de finanzas .....               | 135 |
| Tabla .8: Análisis gestión comercial .....                       | 136 |
| Tabla .9: Gestión productiva .....                               | 137 |
| Tabla .10: Gestión de suministros... ..                          | 139 |
| Tabla .11: Gestión de función de investigación y desarrollo..... | 141 |
| Tabla .12: Balance general.....                                  | 142 |
| Tabla .13: Estado de resultados.....                             | 142 |
| Tabla .14: Análisis vertical (2014-2016) ... ..                  | 144 |
| Tabla .15: Análisis vertical- estado de resultados.....          | 146 |
| Tabla .16: Análisis horizontal.....                              | 149 |
| Tabla .17: Estados de resultados... ..                           | 151 |
| Tabla .18: Razones financieras... ..                             | 153 |
| Tabla 19: Análisis del diagnóstico DOFA.....                     | 162 |
| Tabla 20: Perfil del cargo gerente.....                          | 168 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 21: Perfil del cargo auxiliar administrativo...          | 170 |
| Tabla 22: Perfil del cargo contador público.....               | 172 |
| Tabla 23: Perfil del cargo auxiliar contable.....              | 174 |
| Tabla 24: Perfil del diseñador gráfico .....                   | 176 |
| Tabla 25: Perfil del cargo asesor de ventas.....               | 178 |
| Tabla 26: Perfil del cargo operario (cortador y empacador) ... | 180 |
| Tabla 27: Matriz PEYEA.....                                    | 183 |
| Tabla 25: Perfil del cargo asesor de ventas.....               | 178 |
| Tabla 26: Perfil del cargo operario (cortador y empacador) ... | 180 |
| Tabla 27: Matriz PEYEA.....                                    | 183 |
| Tabla 28: Plan estratégico por áreas.....                      | 190 |
| Tabla 29: Estado de resultado de los últimos años... ..        | 193 |
| Tabla 30: Presupuesto de ventas año 2017 .....                 | 195 |
| Tabla 31: Proyección esperada .....                            | 195 |
| Tabla 32: Presupuesto de costos y gastos .....                 | 196 |
| Tabla 33: Punto de equilibrio .....                            | 197 |
| Tabla 34: Planeación financiera .....                          | 199 |
| Tabla 35: Liquidación de préstamo.....                         | 200 |
| Tabla 36: Presupuestos de costos y gastos .....                | 201 |
| Tabla 37: Estado de resultados .....                           | 201 |
| Tabla 38: Balance general .....                                | 202 |
| Tabla 39: Flujos de caja libres .....                          | 203 |
| Tabla 40: Simulación por variación .....                       | 205 |

## INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico es una herramienta administrativa que permite identificar los puntos críticos de los procesos productivos de las áreas que conforman a las organizaciones y tiene como objetivo garantizar un camino claro y coherente mediante una estrategia macro la cual logre sostenibilidad en el tiempo.

De igual manera por la inestabilidad del mercado y la gran competencia las empresas pretenden crear lineamientos y estándares mediante el direccionamiento estratégico donde puedan definir claramente los objetivos, políticas, valores y estrategias a través de una visión y misión la cual constituya una identidad y finalidad en la empresa, la cual genere un impacto positivo social y ambiental presente y futuro.

Con base en lo anterior en el presente proyecto se determinara un horizonte para la empresa *“Detalles y algo más”*, que logre esclarecer las acciones estratégicas a seguir y la competitividad en el sector, por medio de evaluar los factores internos y externos en el entorno configurado para esta empresa, con el fin de lograr la aplicación de las respectivas matrices que arrojen la estrategia principal, la cual se diseñara con el objetivo de lograr rentabilidad, productividad y permanencia en el tiempo, teniendo en cuenta referencias bibliográficas y otros métodos de investigación directa e indirecta que integran los datos e información adecuadas para el análisis estratégico, por último se evaluara el beneficio–costo del proyecto que determine el grado de viabilidad.

En concordancia con lo anterior, el documento se desarrolla en seis (5) capítulos correspondientes a los aspectos metodológicos, marcos referenciales, análisis de la información, conclusiones y por último recomendaciones.

En el primer apartado encontramos los Aspectos metodológicos en la que se presenta los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación, allí se exponen el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema, los objetivos, el tipo de estudio, el método de estudio, técnicas en la recolección de la información, el estado del Arte y la justificación. Para el segundo apartado, tenemos los marcos referenciales donde se presentan todos los elementos teóricos, marco espacial, conceptual e institucional que están relacionados al proceso de la investigación. Como tercer apartado, se tiene en cuenta el análisis de la información y esta fue soportada con los aspectos teóricos de la investigación.

Finalmente se presentan dos apartados donde se relaciona las conclusiones y recomendaciones de la investigación, cerrando se presenta los referentes bibliográficos que apostaron en la investigación.

## **CAPITULO 1**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En los últimos años se han presentado grandes cambios en la forma de interactuar, de vender y generar conciencia de compra en los clientes debido a la evolución de la tecnología y los nuevo modelos de información y comunicación, especialmente por el desarrollo de las redes sociales, entre las más representativas: Facebook, Instagram, twitter, entre otros, las cuales han venido reformando la vida cotidiana de la sociedad ofreciendo nuevas formas de interactuar y acortando distancias en tiempo real propiciando momentos agradables entre la comunidad en diferentes partes del mundo. Para las organizaciones estas redes interconectadas son una gran oportunidad de promocionar sus productos de manera gratuita reduciendo los costos de marketing, además las redes sociales sirven como canales para llegar a los usuarios facilitando la comercialización y distribución de los bienes generando en los clientes la comodidad de recibir el producto en sus manos sin necesidad de salir de casa y de recibir información de calidad o características de los bienes o servicios, creando un enlace de familiaridad que permite que los clientes opinen y personalicen el producto a su gusto obteniendo como resultado lealtad y fidelidad lo cual conlleva a que las empresas adquieran ventajas competitivas que les garanticen su sostenibilidad y mejoramiento en el mercado.

De esta manera las organizaciones PYMES han tenido problemas para crecer y surgir en el mercado debido a las nuevas tendencias, tecnologías, formas de comunicación, estrategias, modelos y exigencias que el mercado sufre a través de los cambios y la globalización. En los últimos años gran cantidad de PYMES han tenido que cerrar o dar por terminada sus labores causadas por la falta de estrategias, la carencia de evolucionar con el mercado y sus tendencias, la ausencia de nuevos procesos productivos, una visión clara de lo que se pretende alcanzar y la falta de conocimiento puesto que las organizaciones se concentran en producir y vender dejando a un lado el tema organizacional y administrativo u optando por aplicar métodos antiguos de la administración basados en la autocracia y en una comunicación cerrada donde los distintos niveles no tengan interacción alguna para un bien común, generando así, un ambiente pesado y rutinario. Pero acceder a los nuevos cambios administrativos no resulta fácil y sencillo, ya que todo empieza con un cambio de mentalidad y actitudes dentro de la organización que va desde los empleados, las directrices, los colaboradores y hasta los propios dueños.

De esta manera la microempresa “Detalles y Algo Más” con una trayectoria empresarial de 6 años en la ciudad de Cali Valle del Cauca, donde su objeto social es la fabricación y distribución de festones y afiches infantiles, es una empresa joven y pequeña en el sector de artículos para fiestas y que en los últimos años ha perdido grandes oportunidades de crecimiento, expansión, innovación, estrategias y reconocimiento en el mercado debido a una limitada estructura administrativa la cual, no proporciona las herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de la gerencia que permita guiar y centrar sus esfuerzos en la obtención de objetivos claros que

identifiquen a la organización y que eviten seguir generando todo tipo de inconvenientes en los procesos administrativos y en sus diferentes áreas de mercadeo, finanzas y recursos humanos.

Dado a la falta de un horizonte estratégico en la organización se han presentado diferentes problemas en cuanto a la carencia de una jerarquía y roles referentes a perfiles de cargo, responsables, tiempo y funciones, obteniendo ineficiencia operativa, comercial y financiera, que por medio de la duplicidad de tareas se pierda tiempo de entrega y de satisfacción al cliente, todo ocasionado por la administración empírica maneja hasta el momento, la cual no permite que la organización evolucione volviéndose competitiva y sostenible en el tiempo, de seguir en la misma situación se obtendrá un pronóstico negativo encaminado a pérdida en efectivo, clientes y por ende ineficiencia operativa, generando la necesidad inmediata de diseñar acciones estratégicas que marquen el norte de la organización “DETALLES Y ALGO MAS”, teniendo en cuenta pilares competitivos y estratégicos, logrando así la formulación del siguiente interrogante:

## **1.2. Formulación del problema**

¿Qué acciones y elementos necesita la empresa “Detalles y algo más” para ser competitiva y lograr sostenibilidad en el tiempo?

### **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cómo está configurado el sector en el que compete la organización “DETALLES Y ALGO MÁS”?
- ¿Qué acciones se debe implementar para un direccionamiento estratégico y cuáles son las áreas más afectadas?
- ¿De qué modo las estrategias a implementar pueden llegar a hacer que la empresa tenga una ventaja competitiva?
- ¿qué plan de acción debe realizar detalles y algo más para el cumplimiento de las estrategias?
- ¿Qué resultados se obtendrán al evaluar financieramente la realización de las acciones estratégicas en la organización?



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita a la empresa “Detalles y algo más” lograr sostenibilidad y competencia en el mercado.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la configuración del sector en el que compite la organización “Detalles y algo más”.
- Identificar las fortalezas y debilidades a través de los diferentes procesos de la organización.
- Desarrollar las acciones estrategias, políticas y valores organizacionales claros y competentes las cuales permitan a la organización “Detalles y algo más” ventajas competitivas.
- Realizar un plan de acción que permita verificar, controlar y evaluar el direccionamiento estratégico en la empresa “Detalles y algo más”
- Evaluar financieramente el modelo estratégico planteado para la organización “Detalles y algo más”.

## **1.5. Justificación**

El fracaso y la gestión ineficiente, es lo que ha arrojado los estudios sobre la administración de las empresas, a partir del desarrollo y de los avances tecnológicos, se ha llegado a la conclusión, que esto se debe a la falta de información, de implementación y abordajes teóricos coherentes con las demandas y ofertas de las empresas, la inclusión de nuevos modelos y tendencias de dirección y gestión , siendo así el direccionamiento estratégico una acción de planificación estratégica que pretende proporcionar objetivos, estrategias y políticas a corto o largo plazo que permitan alinear todos sus procesos dirigidos a optimizar sus recursos, identificar posibles amenazas y sus prontas soluciones, extraer y ejecutar sus oportunidades para que partiendo desde allí genere competencia, productividad, diversificación, lealtad y reconocimiento en el sector.

Para Porter (2007), esclarecer un horizonte estratégico es de vital importancia para cualquier organización, porque de ella se desprenden los lineamientos y la ventaja competitiva para cualquier organización teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que evalúan y analizan el micro entorno directo que influye en la posición competitiva de las empresas.

Teniendo en cuenta lo siguiente, para la organización “Detalles y algo más” es de vital relevancia la planificación estratégica mediante la determinación de un norte y un camino que logra esclarecer los procesos claves, los tiempos, el personal y todas las actividades necesarias para lograr eficiencia en cada área de la empresa, de acuerdo a

la fijación de una misión, una visión, una estructura y unos objetivos que vuelvan a la organización competitiva y diferenciada ante el sector.

Finalmente, la importancia de dicho estudio radica en brindar herramientas teóricas en los procesos administrativos para las diferentes empresas, que buscan redirecciones sus procesos comerciales. También, resulta importante para el reconocimiento de la labor del profesional de administración de empresas, dado que son personas idóneas con elementos académicos y éticos para el desarrollo y administración económica del país.

### **1.6. Estado del arte**

Se realiza un recopilatorio de algunos artículos conforme al direccionamiento estratégico, con el fin de realizar una base bibliográfica que soporte el presente trabajo.

De esta forma (Alvarez, 2009), investiga y desarrolla un artículo titulado: Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico. Con el objetivo de recopilar según autores sobre el tema estratégico, métodos , procesos y metodologías para la realización eficiente de un direccionamiento estratégico en las empresas, obteniendo según la metodóloga aplicada por medio de revisión bibliográfica, que las organizaciones deben adaptarse a los cambios del ambiente y debe ser capaz de ser competitiva y agregar valor, de esta manera la puesta en marcha de Planes Estratégicos en las empresas les da mejores herramientas a las empresas para enfrentar las incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben para donde van y como lo van a lograr por

medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a las empresas perdurables y evitando la alta mortandad de estas. Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis del entorno, por lo cual hay variedad de modelos para realizar el proceso de planeación estratégica, siendo uno de los más relevantes el propuesto por Porter a través de las cinco fuerzas y el diamante competitivo además de apoyo de otros autores relevantes que integran diversas matrices para la evaluación interna y externa, hasta lograr el establecimiento de la estrategia macro.

Lopez & Castrillo (2010), realizan una investigación sobre direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. Allí postulan hallazgos de la empresa, resaltando que la organización ha tratado de comprender la relación entre los precios, el cliente, la estructura de costos de la compañía y ha manipulado estas variables para conseguir rentabilidad, pero no con un valor y sostenibilidad en el tiempo. Requiriendo la aplicación de un direccionamiento estratégico, por lo cual iniciaron el diagnostico externo utilizando herramientas como el estudio de competitividad sectorial, levantamiento del panorama competitivo, ciclo de vida de la industria y la demanda potencial de la misma; el macro-ambiente, con el análisis de las cinco fuerzas de mercado propuesto por Porter (1985), más los complementarios, Ghemawat (2006), generando una matriz de factor externo que refleja las oportunidades y amenazas. El diagnostico interno, está basado en la cadena de valor de Porter (1985), y la evaluación se realizó a través de una encuesta aplicada a todos los grupos de clientes, tanto internos como externos y en la que se evaluaron las actividades primarias como las actividades de apoyo desde el punto de vista del cliente externo, interno y el de los socios de la organización. Se examinó los principales índices financieros, los recursos y las capacidades, detectando fortalezas y debilidades

en cuanto a competencias y conocimientos medulares. Los resultados se presentan en una Matriz de Factor Interno y una de factor externo, las cuales son cruzadas y consolidadas, donde obtuvieron un mapa de las posibles estrategias a seguir.

Leal de Valor, Bolívar , & Catillo (2011), realizan el artículo titulado *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*, Allí el objetivo es la realización eficiente de unas acciones estratégicas que logren sostenibilidad y competitividad en el tiempo, siendo un estudio enmarcado en la línea de investigación: en la Administración de los Recursos Humanos, cuyo propósito fue diseñar un plan estratégico de integración del equipo de salud para optimizar la atención a los usuarios que acuden a un ambulatorio del IVSS" en el Estado Carabobo. Este estudio se caracterizó como un proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo, la muestra fue de tipo intencional y estuvo conformada por 17 personas que corresponden a estrategias del equipo de salud del ambulatorio. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado en 30 ítems, el cual fue validado por juicio de expertos, quienes aportaron resultados positivos; para determinar la confiabilidad interna se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un valor significativo de 0,83%. Los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis porcentual simple y fueron presentados por cuadros y gráficas circulares. Se propuso un plan de integración fundamentado en la planificación estratégica con el objetivo de proporcionar las herramientas necesarias que permitan superar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades para optimizar la atención en salud a los usuarios que acuden al ambulatorio.

De igual manera Lopez & Chevez (2011), en el artículo titulado *Propuesta de direccionamiento estratégico y gestión por procesos en la Escuela Superior de Policía General Alberto Enríquez Gallo*, quienes analizan la empresa en cuanto al sector y su posición estratégica, obteniendo los puntos positivos y negativos, permitiendo logran efectuar una evaluación a través de matrices y obtener una propuesta de gestión. Orientándose a proponer dicho direccionamiento, así como el diseño de la estructura de los procesos operativos de la escuela superior de la policía, descritos en un manual de procesos. En primer lugar, inician con una descripción se describieron los antecedentes de la institución y la determinación de los objetivos a cumplirse, alcance y justificación del proyecto. Además, presentan los marcos teóricos del proyecto, el cual cita las definiciones y lineamientos para el desarrollo y sustento de la metodología aplicada en el proyecto. Seguido, se desarrollan las metodologías para obtener la información actual, así como la información de las actividades operativas de la Escuela Superior de Policía "Gral. Alberto Enríquez Gallo", las cuales ayudaron a definir los resultados del proyecto. Finalmente determinaron la propuesta de direccionamiento estratégico, así como se presentó el manual de procesos, el cual contiene el mapa de procesos, los diagramas de procesos de negocio, la descripción de procesos y los indicadores de gestión.

Martínez & Briceño (2012), desarrollaron un análisis de diferentes autores sobre el direccionamiento estratégico, a través de revisión bibliográfica, tienen como resultados un estado del arte articulo y ordeno sobre la evolución administrativa del direccionamiento estratégico recorriendo el período desde la edad antigua hasta hoy. La continuidad del proyecto fue viable hacia un estudio de casos en diferentes

organizaciones tanto públicas como privadas, allí se analizaron aspectos de direccionamiento estratégico y gestión de la calidad, del cual facilitó encontrar que el diagnóstico y la gestión de la calidad realmente generan valor en el direccionamiento estratégico. Además, lograron determinar la transcendía de la aplicabilidad, porque lograr efectuar un norte de gestión encaminado al cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos.

## **1.7. Diseño metodológico**

### **1.7.1. Tipo de investigación**

De acuerdo a los objetivos de la investigación, el tipo de estudio fue de tipo descriptivo, ya que se buscaba dar cuenta de los aspectos generales de la empresa, para ello se realizaron actividades de campo correspondientes para obtener la información necesaria la cual se desconoce tales como: entorno económico, geográfico, social, entre otros. Vale aclarar, que un estudio descriptivo busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989, citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2003:102).

Para el caso de esta investigación, se sometieron a un análisis bibliográfico riguroso, se realizaron entrevistas y cuestionarios a fin de generar un diagnóstico de los informes describiendo diferentes aspectos relevantes para la investigación, con base en un análisis matricial.

### **1.7.2. Método de investigación**

En el método de investigación empleado es deductivo, que va de lo general a lo particular, dicho estudio se enmarca en primera media en diagnóstico externo e interno, que alimentan las matrices que arrojarán la estrategia macro y permitirán lograr el direccionamiento estratégico de la organización, siendo este el resultado particular. Además del método analítico que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. En la investigación documental es aplicable desde el principio en el momento en que se revisan, uno por uno los diversos documentos o libros que nos proporcionarán los datos buscados. El análisis es provechoso en cuanto que proporciona nuevos elementos de juicio. Y el Estadístico y/o financiero: Este método trabaja con números, el procedimiento que utiliza es: a partir de unos datos numéricos, proyecciones, para obtener resultados mediante determinadas reglas y operaciones. Estos métodos de investigación se utilizarán para poder determinar fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así dar las correctas soluciones, que respectivamente ayudaran revisar en su totalidad las condiciones en la que se encuentra la empresa para elaborar de una manera acertada objetivos, políticas y estrategias propuestas a desarrollar durante la construcción del diseño y la implementación del plan estratégico que sean útiles para la empresa “Detalles y Algo Más”.

#### **1.7.3. Delimitación temporal**

El periodo que comprende la investigación se basa en datos históricos de la organización, y la propuesta se diseñará para el periodo 2016- 2017.

#### **1.7.4. Fuentes y técnicas para la recolección de la información**



*- Fuentes primarias*

La fuente primaria utilizada en el proceso de investigación, representa la información directamente suministrada por la empresa Detalle y Algo Más, a través de entrevistas, archivos y demás evidencias físicas.

*- Fuentes secundarias*

Las fuentes secundarias para la investigación son las utilizadas para el soporte del trabajo y la elaboración del referente teórico y apoyo en el proceso estratégico, mediante revisión bibliográfica, trabajo o artículos de temas relacionados.

**1.7.5. Tratamiento de la información**

La información fue a partir de la recolección de información en metodología mixta, es decir que se utilizaron dos tipos; cualitativo y cuantitativo, al contar con información externa e interna del sector en el que compete la organización, además de la aplicación matricial, el tratamiento de la información fue confidencial, personal y presentado de acuerdo a lo necesario en informes y graficas necesitadas. La entrevista y encuestas necesarias se desarrollan de manera semi estructurada, logrando así obtener información de toda clase sobre el tema de estudio, se analiza de forma confidencial para obtener las conclusiones pertinentes.

## CAPITULO 2

### MARCOS REFERENCIALES DEL ESTUDIO

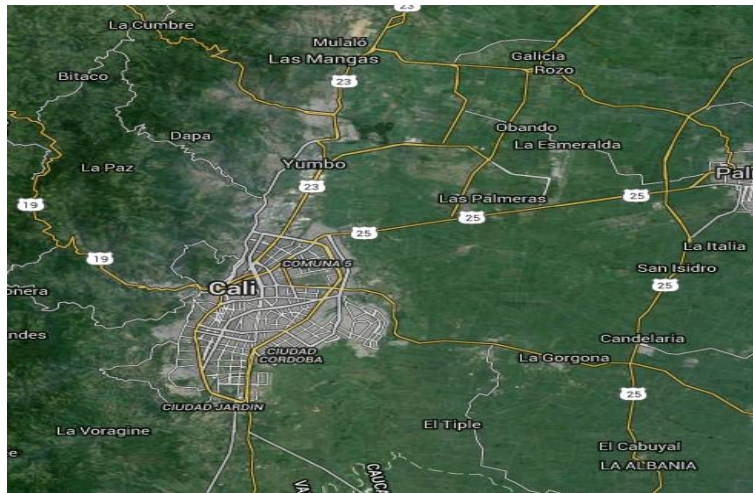
A continuación, se realiza el marco de referencia para la presenta investigación, teniendo en cuenta temas relevantes en torno al proceso estratégico, procesos claves, definiciones, entre otros, que permitan el cumplimiento efectivo.

#### 2.1. Marco espacial

##### 2.1.1. Delimitación espacial.

La investigación para la planeación estratégica se desarrollará en la ciudad de Cali, ubicada en el Valle Del Cauca Colombia, espacio de actuación de la empresa; de esta manera, se describirá de manera somera algunas características de la capital del Valle del Cauca. (Página oficial de la Alcaldía de Cali Valle del Cauca, 2017).

#### Ilustración 1 Mapa geográfico de Cali Valle del Cauca



Fuente: Google. (s.f.). [Mapa de Cali Valle del Cauca, Colombia en Google maps].

Cali está ubicada en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, allí se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM<sup>2</sup> (kilómetros), que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM<sup>2</sup>. El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales. Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental.

La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, con 22 Kilómetros de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. Por último, la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

### **2.1.2. Posición Geográfica**

Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35" Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33" Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

### **2.1.3. Datos Generales**

- Altitud 995 m s.n.m (metros sobre el nivel del mar).
- Clima 23 °C (centígrados).
- Extensión Municipal 564 KM2
- Idioma Español
- Moneda Peso colombiano
- Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacifica
- Economía: agropecuaria, industria y comercio.

## **2.2. Marco teórico**

A continuación, se realiza una referencia teórica en temas relevantes como la estrategia, planeación, direccionamiento, entre otros que complementen la presente investigación.

### **2.2.1. Estrategias**

Teniendo en cuenta autores como Porter (2007), el cual define la estrategia como el medio por el cual una organizaicon define lineamientos que le permitan ser competitivos en el sector y evolutivo a los cambios del entorno, basados en analisis internos y externos a traves de las cinco fuerzas que evaluan la competencia, los proveedores, los clientes, las barreras para el sector, entre otros.

De igual forma Serna (2003), propone a través de su investigación sobre desarrollo estratégico para las organizaciones:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

### **2.2.2. Planeación estratégica.**

Así, mediante la recopilación de algunos autores planteados a través de la siguiente investigación (La planeación estratégica), se mencionan los siguientes aportes sobre planeación estratégica:

Asociando, planeación estratégica con la “preparación para el futuro”, siendo un instrumento que logra crear escenarios presentes y futuras para la sostenibilidad de las empresas, de esta forma: “La planificación estratégica, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” (Ackoff, 1970).

Cabe mencionar que además se resaltan como factor relevante en la planeación estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro). Siendo otras características de la planificación se ponen de manifiesto en esta otra definición: “La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” (Bryson, 1988).

A partir de todos los procesos de planeación con la misión y los objetivos corporativos mediante indicadores de gestión que midan y evalúan cada acción realizada por las compañías.

### **2.2.3. Análisis del ambiente competitivo**

#### **2.2.3.1. Diamante Competitivo**

El análisis competitivo se fundamenta en las cinco fuerzas propuestas por Porter (2007), describiendo el modelo del diamante de Porter, el cual aportó desde su inicio (1990) una metodología de análisis de aplicación general, la metodología del diamante que identifica factores de competitividad y rentabilidad del micro entorno directo de las organizaciones.

Según Morffe (2013), en su documento describe las iniciativas de Porter y la creación del modelo competitivo enfocado en las cinco fuerzas, menciona la formulación de los enunciados y elementos explicativos del modelo de M. Porter, éste define la siguiente pregunta: ¿por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? Según él, la respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que han de competir las empresas locales. Por considerar que este enfoque representa una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva, a continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de los atributos y variables de este modelo a fin de poder entender mejor las aportaciones teóricas de Porter en torno a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las empresas individuales.

Porter (2007), sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente

exitosas que actúan como compradoras y proveedores. Las cuatro puntas del diamante son: a) Condiciones factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria ; b) Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones que rigen la norma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional. Por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales, cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializadas y un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos (Benjamín, 2010).

### Ilustración 2Diamante competitivo de Porter



Fuente: Tomado de Morffe (2013) en Marketing y gerencia estrategia.



### **2.2.3.2. Diamante direccionamiento estratégico**

El proceso de direccionamiento estrategico es uno de los pilares de las organizaciones, al ser el que establece un horizonte de acciones estrategicas y permite el establecimiento de objetivos de gestion, mediante (Aguilera A., s.f), la cual recopila definiciones significativas sobre el tema, se destaca lo siguiente:

De acuerdo a Goodstein, L. D., Nolan , & Pfeiffer , (1998) (como se citó en Peters), “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal. (Goodstein, L. D., Nolan , & Pfeiffer , 1998, p. 386 como se citó en Peters).

Para Ansoff (1997) “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno” (p. 259).

de igual forma el autor Trujillo (2006), define el direccionamiento estratégico como:

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que

compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

### **2.2.3.3. Modelo estratégico**

Los modelos estratégicos surgen por la necesidad de establecer el esquema de la planeación de gestión de las organizaciones, por medio de estos se organiza y dirige cada acción a realizarse, entre los modelos se tiene diferentes análisis apoyados en matrices de evaluación interna y externa.

Serna (2003) plantea, un esquema de direccionamiento basado en un orden lógico definido en tres etapas estratégicas; insumos, de adecuación y decisión que se consolidan en una matriz cuantitativa de la planeación estratégica. En la primera etapa se realiza un análisis externo (matriz EFE) del entorno sectorial, seguido de la matriz competitiva que configura la posición de la empresa y por último el análisis de las áreas funcionales a nivel interno (matriz EFI).

En la segunda etapa se desarrolla la matriz consolidada a través del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con la finalidad de establecer los puntos negativos y los positivos, además se aplica la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la Boston Consulting Group (BCG), además de la (EI) que integra la información interna y externa obtenida con los análisis anteriores y así lograr la matriz de la estrategia principal (MEP). Todas estas matrices conforman el esquema de organización y de conformación para la relación del direccionamiento estratégico de la organización, al ser un plan que contempla análisis interno y externo.

#### **2.2.3.4. Empresa.**

Cabe resaltar también la definición de empresa u organización, debido que las acciones mencionadas anteriormente se ejecutan en organizaciones públicas o privadas. De esta manera se obtiene los siguientes apartes relevantes para el presente trabajo:

García & Casanueva (s.f), definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". Es decir que producen, distribuyen o comercializan bienes y/o servicios a un consumidor final que otorga un ingreso.

### **2.3. Marco conceptual**

En el desarrollo argumentativo del presente proyecto, es indispensable delimitar los conceptos relevantes en cuanto al direccionamiento estratégico.

#### *-Administración*

La administración se conoce como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Hitt , Black , & Porter , 2006).

#### *-Amenazas*

Eventos o hechos en el entorno que inhiben, limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

#### *-Competitividad*

Capacidad de producir o servir con la calidad y excelencia necesarios para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

#### *-Debilidades*

Actividades o atributos internos de una empresa que inhiben y dificultan el funcionamiento de una empresa.

*-Diagnóstico*

Es un análisis detallado de una organización que detecta problemas y oportunidades y así establecer sus necesidades prioritarias.

*-Direccionamiento estratégico*

Lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

*-Eficacia:* según Chiavenato (2001), consecución de los objetivos y logro de los efectos deseados.

*-Eficiencia*

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

*-Empresa*

Unión de voluntades e intereses para lograr un beneficio común a quienes la integran.

*-Estrategia*

Es un plan de acción para la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

#### *-Factores competitivos*

Son todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.

#### *-Fortaleza*

Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

#### *-Gestión*

Para Serna (2003), es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización

#### *-Misión*

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la

#### *-Objetivos*

Fines a los que se dirige una actividad. Puntos finales de la planeación.

#### *-Oportunidades*

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

### *-Organización*

Conjunto de personas con fines comunes que con recursos producen bienes y servicios.

### *-Planeación*

Para Chiavenato (2001), es la tarea de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

### *-Principios corporativos*

Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.

### *-Procedimiento*

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio

### *-Visión*

Teniendo en cuenta los postulados de Serna (2003), la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora,

conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

#### **2.4. Marco institucional**

La organización Detalles y Algo Más, está ubicada en la carrera 13 # 6-52 en el barrio San Bosco de la ciudad de Cali Colombia. Esta organización fue creada aproximadamente hace más de 12 años, cuando su propietario óscar Tamayo Hernández originario de Zarzal Valle del Cauca y radicado en la capital del Norte del Valle, visionó que en esta ciudad prevalecía una cultura alegre y festiva, observando la gran oportunidad de mercado, decidiendo producir artículos para fiesta que cubriera la necesidad del entorno y aprovechar la cultura del Departamento.

De esta manera, la organización comenzó a dar sus primeros pasos en el mundo de las artes gráficas, con su primer producto que fueron las tarjetas de invitaciones pequeñas y grandes los cuales fueron comercializados en todo Cali. Estudió administración de empresas en la universidad ICESI de Cali graduándose y posteriormente brindándole sus conocimientos adquiridos y toda su vocación empresarial.

Hoy en día la microempresa Detalles y Algo Más, cuenta como integrantes a gran parte de su familia y fue fundada por su hermana Noralba Tamayo Hernández en el año 2011. Para el señor Oscar Tamayo es un sueño hecho realidad desde joven anhelaba contar con la participación de su familia para atender el mercado nacional pues sus productos se comercializan en las grandes ciudades de Colombia, permitiéndole a la empresa generar trabajo y diversificarse en sus productos, actualmente cuenta con



productos decorativos como los pendones para cualquier evento., lo que ha generado proyecciones para la empresa.

### **CAPITULO 3**

## **ANÁLISIS DE LA CONFIGURACIÓN DEL SECTOR EN EL QUE COMPITE LA ORGANIZACIÓN “DETALLES Y ALGO MÁS”**

### **3.1. Entorno, sector, diamante y fuerzas competitivas**

El entorno de una empresa lo forman todas las variables externas a ella, sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan. De esta manera se dividen en dos, el entorno general, amplio y lejano, común para todas a las empresas de la zona geográfica que afecta desde un punto de vista global y el entorno cercano, específico o sectorial, que solo afecta a las empresas del sector económico competitivo de Porter, entre estas están la fuerza competitiva derivada del tipo de actividad del sector industrial.(Benjamín, Análisis sectorial y competitividad, 2010).

### **3.2. Análisis del entorno externo**

David (2013), en su modelo de gerencia estratégica afirma que existen unas fuerzas externas que permiten identificar amenazas y oportunidades para construir estrategias. Para realizar el análisis propone la matriz EFE que permite resumir y evaluar los factores externos, la cual constituye en la auditoria externa del modelo que facilita crear una lista definida de oportunidades y amenazas que puedan afectar a una organización.

En este modelo categorías tales como; económica, sociales o culturales, demográficas, ambientales, políticas y tecnológicas. De esta manera se desarrolla un análisis de los entornos mencionados con la finalidad de examinar las fuerzas del macro ambiente que influyen en la organización Detalles y Algo más.

### **3.2.1. Entornos**

#### **3.2.1.1. Económico**

Colombia ha pasado por grandes cambios los últimos años, éstos han tenido tendencias favorables para la economía en algunos sectores, teniendo en cuenta una de las capitales en este caso Cali Valle se obtiene que en el 2015 fue un año muy complejo para la economía colombiana, aunque regiones como el Valle del Cauca, que no son petroleras, salieron bien libradas, ya que sectores como la construcción, la industria, el comercio y el turismo sacaron la cara por el departamento. En consonancia con el ritmo económico de la región, en Cali se generaron 23.000 empleos en el último año con corte en el trimestre septiembre-noviembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014; registró superior al de Barranquilla (29.000): Medellín (10.000), Bucaramanga (-8.000) y Bogotá (-15.000). Acorde al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el PIB (Producto interno bruto), de Colombia creció 3,2% de enero a septiembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014, mientras la economía del Valle del Cauca, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, creció 3,6% en el mismo periodo, destacó Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, (CCC). Redacción El País. (31 de octubre del 2016). Las seis apuestas sobre la economía del país en el 2017. *El País*.

#### *-Producto interno bruto (PIB) y consumo Perca pita.*

Según el análisis económico del país se registra en el 2013 o el Producto Interno Bruto, PIB, regional Valle del Cauca, tuvo una expansión del 4,4%, impulsado por la construcción que registró un crecimiento del 25,7%. Ello permitió que el PIB per cápita fuera superior al de Antioquia y Atlántico (US\$5547 frente a los US\$5498 y US\$4237, respectivamente). Las cifras de la industria vallecaucana superan a las del resto del país, cuyo crecimiento en producción a octubre fue 2%. Para el analista Julio Escobar el consumo de los hogares también influyó en el desempeño económico regional, ya que aumentó el 6%. En exportaciones, al Valle le fue bien con ventas por US\$2250 millones, 8% más que las del 2013. Redacción El País. (24 de enero del 2015). PIB del Valle superó el promedio nacional. *El País*.

#### *- Inflación*

Los precios de la canasta familiar en la capital del Valle del Cauca en todo el 2015 superaron los del promedio de todo el país, que cerraron el año en 6,77 %, mientras que en Cali alcanzaron 6,85 %. Redacción El País. (5 enero del 2016). Inflación en Cali fue de 6,85%, más alta que la del país. *El País*.

#### *- Índice del precio al consumidor (IPC)*

La cifra es la más alta desde el Año 2008 cuando el Índice de Precios al Consumidor (IPC o inflación) alcanzó un techo de 7,67% en la mitad de una desaceleración económica. Redacción El País. (5 enero del 2016). Inflación en Cali fue de 6,85%, más alta que la del país. *El País*.

#### *-Tasa de cambio*

La moneda colombiana se encuentra en medio de un ajuste a una nueva realidad en la que los términos de intercambio y los flujos externos volverán a los niveles observados antes del boom de las materias primas. Esto, sumado al marcado desbalance externo del país, sugiere una debilidad del peso que ocurrirá en medio de un mercado altamente volátil. Se espera que a finales de 2016 el USDCOP se sitúe en un rango entre \$3.050 y \$3.700, con un escenario central de \$3.400. Sala de prensa Grupo Bancolombia. (27 enero del 2016). Investigaciones Económicas de Bancolombia actualiza sus proyecciones económicas para 2016. *Bancolombia*

#### *-Político – gubernamental- e institucional*

Se tendrá en cuenta algunos cambios en el país entre ellos políticas que afectan a la organización, específicamente en la ciudad de Cali Valle, que es el sector de competencia de Detalles y algo más.

De esta manera entre las políticas que desena aprobar e implementar, se encuentra el segundo debate, el cual fue aceptado con 19 votos a favor, siendo el Plan Municipal de Desarrollo 2016 – 2019, Cali Progresa Contigo, por \$11.8 billones. Los Concejales en mayoría confiaron en que el Alcalde Maurice Armitage y el equipo de gobierno local, asuman los retos que propone el Plan de Desarrollo para los próximos cuatro años, así como la visión para empoderar a Cali frente a la región y el país. Redacción Cali (31 de mayo 2016). Por primera vez, \$11.8 billones en Cali, por 4 años. *Caliescribe*.

*-Impuestos. Adiós al creer, renta y riqueza: empresas pagarían un solo impuesto.*

El diagnóstico para las empresas es poco alentador: hay una gran desigualdad en el tratamiento entre sectores y compañías, son pocas las que pagan y el peso es mayor para quienes no cuentan con beneficios de zonas francas, contratos de estabilidad jurídica o exenciones importantes. Ante la pérdida de competitividad que han tenido las empresas por esta situación, la Comisión señala que la tributación a las empresas debe ser más sencilla y eliminar los desincentivos a la inversión y al crecimiento. Este sería el Impuesto a las Utilidades Empresariales (IUE), que sería una tarifa única de entre 30 y 35 por ciento, dependiendo del análisis que haga el Gobierno sobre el tema. Dicho tributo se basaría en las utilidades contables que se calculan utilizando las Normas Internacionales de Información Financiera (Niif), que ya están en proceso de adopción por parte de las firmas colombianas. Redacción Portafolio (11 de febrero del 2016). Los ajustes que propone la comisión tributaria. *Portafolio*

*-IVA*

Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes. En el momento existen tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 16%, y subió al 19%.

*-Riesgo político*

El riesgo político mundial tiene tendencia al crecimiento según los datos reportados por el mapa de riesgo político (Marsh, 2015). Así existe una clara división entre los mercados prósperos emergentes y aquellos que representan una pobre inversión para

los inversores extranjeros. A partir de los datos de Business Monitor International (BMI), una de las principales fuentes de análisis independiente sobre riesgo crediticio y político, en el mapa se incluyen puntuaciones de riesgo global para 185 países según tres categorías: riesgo político, riesgo macroeconómico y riesgo operacional. Por lo cual, en el segundo semestre de 2014, el precio del petróleo crudo Brent cayó bruscamente, de 110 USD\$ por barril en junio, a menos de 70 USD\$ por barril en diciembre. Probablemente, los precios más bajos beneficiarán a muchas naciones que importan petróleo, lo que reducirá las presiones inflacionarias y por extensión, los riesgos políticos. Sin embargo, es probable que la prolongación del período de precios bajos del petróleo tenga un impacto negativo en algunas redes de exportación del llamado "oro negro". Según el BMI, estos países se pueden dividir en tres grupos:

- Riesgo severo: Angola, Chad, Guinea Ecuatorial, Irán y Venezuela.
- Riesgo alto: Congo-Brazzaville, Gabón, Iraq, Nigeria y Sudán.
- Riesgo moderado: Colombia, Ecuador, México y Rusia.

Generando así que Colombia tenga un riesgo político moderado en cuando a la caída de los precios del petróleo en contraposición a otros países como; Angola, Chad, Guinea Ecuatorial, Irán y Venezuela.

Por lo cual se debe tener en cuenta, que, si bien las empresas multinacionales no deben perder la perspectiva el próximo año, deberían asimismo considerar riesgos a largo plazo. Muchas de las tendencias analizadas en este documento pueden afectar a varias elecciones internacionales programadas para el 2017. Además de un nuevo presidente de EE. UU. Que asume el cargo en enero y un posible referéndum sobre la membresía de la Unión Europea en el Reino Unido, el año 2017 será testigo de

elecciones generales en Francia y Alemania, cuyos resultados serán decisivos en el futuro de la eurozona. Las elecciones del jefe ejecutivo de Hong Kong y el congreso del Partido Comunista de China en 2017 aumentarán los riesgos políticos en China. En otros lugares, las elecciones presidenciales en Irán y Corea del Sur serán cruciales en la conformación del paisaje geopolítico en el Golfo y en el Noreste de Asia. (Latinoamerica, 2016).

El informe destaca las razones por las cuales Colombia es calificado como país de “riesgo medio” para los inversionistas. Menciona los niveles moderados de violencia política, presenta impago soberano y riesgo de tipo de transferencia, además el asunto legal y regulatorio es moderadamente alto, los controles de corrupción son medianamente óptimos al igual que la protección de la propiedad intelectual. Como aspectos negativos resalta la baja calidad de las carreteras y los ferrocarriles que mantienen el riesgo de interrupción de la cadena de suministro elevado.

Finalmente, el informe considera que a pesar de los esfuerzos en las negociaciones de paz con el grupo de las Farc y “una reducción de la violencia política en los últimos años, los indicadores de los crímenes organizados y el terrorismo siguen siendo elevados”.

#### *-En la región*

Explica el informe de la consultora Aon que, en Latinoamérica, Venezuela es el único país con una calificación de “muy alto riesgo”. Esto se debe a que sigue teniendo elevados indicadores de riesgo en todos los ámbitos, particularmente altos en intercambios de transferencia, legal y reglamentaria. Los precios del petróleo han

fortalecido la capacidad del gobierno para cumplir con sus pagos de la deuda, sin embargo, las cuentas fiscales han empeorado significativamente desde 2012 y la voluntad de pago permanece en alto riesgo. De igual forma la inestabilidad política, es un escenario de incertidumbre constante a causa de la reciente muerte del mandatario Hugo Chávez. Además, el actual mecanismo de cambio y la falta de capital es una barrera para la apertura de cuentas lo cual genera riesgo cambiario.

Con calificación “alto-medio riesgo” está Paraguay, sigue Bolivia que se encuentra en “alto riesgo político” posición que ocupa junto a Argentina y Ecuador, y en las medidas con menor riesgo están Colombia y Perú con “riesgo medio”. Sorprende que Brasil esté calificado como un país de poco riesgo, con los altos problemas de inseguridad ciudadana que afronta y la fuerte presencia de bandas de narcotraficantes. Redacción Economía (24 de abril del 2013). Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio. *El Espectador*.

#### *-Política de exportación*

Restricciones a la exportación. Para exportar en Colombia productos tangibles para los diferentes destinos deseados se debe cumplir con los siguientes requisitos o restricciones estándar, también cabe mencionar que la entidad Pro Colombia permite elaborar el plan exportador contando con la asesoría de expertos y que además en el municipio de Roldanillo Valle se encuentra la institución INTEC que por medio de alianzas con Pro Colombia realiza estos proyectos. Si el producto a exportar es un bien, entonces la información relevante la obtendrá a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), con base en la siguiente información:



**1. Ubicación de la subpartida arancelaria.** Para localizar la subpartida arancelaria de su producto, debe consultar el arancel de aduanas, Decreto 4927 de 2011. (Es importante aclarar que la DIAN es el único ente oficial autorizado para determinar la clasificación arancelaria, según el Decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de arancel. Tel. 607 9999 Ext. 2128/2129. Costo: Medio Salario Mínimo Legal Mensual, por producto).

**2. Registro como exportador.** El Registro Único Tributario (RUT) constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar este registro, especificando dicha actividad. En todo caso, según el Estatuto Tributario si es persona natural, esta actividad es de régimen común.

**3. Estudio de mercado y localización de la demanda potencial.** La exportación requiere inicialmente de una selección de mercado, permitiendo se determinen las características específicas del país o región que se quiere exportar: identificación de canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores del país o región, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Para esto, usted cuenta con la ayuda a través del sitio web de Pro Colombia o en su Portal oficial de exportaciones.

**4. Procedimientos de vistos buenos.** Es importante que consulte si su producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la Declaración de Exportación (DEX) ante la DIAN.

Algunos ejemplos: ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), AUNAP (Pescado y subproductos), Ministerio de Ambiente (Preservación Fauna y Flora Silvestre), Secretaría de Ambiente (Madera y Semillas), ANM (Piedras Preciosas y Metales Preciosos), Ministerio de Cultura (Arte, Cultura y Arqueología). Algunos productos están sujetos a cuotas como el azúcar y la panela a Estados Unidos o el banano y atún a la Unión Europea, entre otros.

**5. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN.** Una vez tenga lista la mercancía y según el término de negociación –Incoterms- utilizado, si es del caso, utilice un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional. Diríjase al Aeropuerto y/o a la Avda. 68 No.22–81, en Bogotá, para solicitar clave de acceso al sistema informático de la DIAN, para que diligencie la Solicitud de Autorización de Embarque.

Este trámite lo puede hacer directamente si su exportación tiene un valor inferior a USD10.000. Si es mayor a este monto, debe realizar este procedimiento a través de una Agencia de Aduanas, que esté autorizada por la DIAN. Este trámite debe hacerse ante la Administración de Aduanas por el cual, se va a despachar la mercancía, anexando entre otros, los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (si se requiere)
- Registros Sanitarios o Vistos Buenos (si lo requiere el producto)
- Documento de Transporte
- Otros documentos exigidos para el producto a exportar

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física, automática o documental, si es física se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien, la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior. Hecha esta operación y certificado el embarque por la empresa de transporte la Solicitud de Autorización de Embarque se convierte en Declaración de Exportación - DEX.

**6. Medios de pago.** Es importante tener en cuenta la forma en que su cliente pagará la exportación. Para esto existen diferentes instrumentos de pago internacional, como cartas de crédito, letras avaladas, garantías, entre otras, que le brindan seguridad en la transacción. ¡Asegúrese!

**7. Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas).** Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos comerciales y demás entidades financieras) por tanto, los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No 2. Exportación de muestras

sin valor comercial. Todo producto que se exporte por esta modalidad debe cumplir con las normas sanitarias o vistos buenos pertinentes, en caso de requerirse. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

#### *-Tecnológico.*

Colombia ha logrado obtener 4,30 puntos, el mejor registro de la historia en el país. Este informe mide la evolución de la sociedad de la información y tiene en cuenta 21 variables como el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), divididas en equipos y servicios; el entorno en el ámbito social, económico, institucional y la infraestructura. Teniendo en cuenta los ítems mencionados Colombia obtuvo 2,27 puntos en equipos, 3,26 en servicios, 5,83 en entorno económico, 6,04 en el entorno institucional, 4,29 en el social, y 4,14 en infraestructura. Redacción Caracol Radio (26 de agosto del 2011). Colombia consigue el mejor resultado en el desarrollo tecnológico de su historia. *Caracol Radio*.

#### *-Desarrollo de las TICs*

A pesar de los evidentes avances que Colombia muestra en áreas como uso de Internet y de nuevas tecnologías (por ejemplo, telefonía móvil), el país sigue siendo uno de los últimos en los diferentes escalafones de competitividad tecnológica en el plano internacional. Esto se desprende del 'Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008', un estudio realizado por la revista The Economist y patrocinado por la organización Business Software Alliance (BSA). Redacción tecnológica de El Tiempo (18 de septiembre del 2008). Colombia se raja en competitividad tecnológica. *El Tiempo*.

### *-Infraestructura*

Un cargamento por aire y mar llegará de Corea del Sur a Colombia, con parte de la infraestructura tecnológica que dotará al Portal Educativo Colombia Aprende, a las escuelas innovadoras, al Centro de Innovación Educativa Nacional (CIEN) y a los cinco Centros de Innovación Educativa Regional (CIER). El país, por ejemplo, sale bien librado al brindar un ambiente propicio para la generación de negocios tecnológicos y establecer un entorno legal claro para el avance del sector. No obstante, falla en puntos relevantes como capital humano, infraestructura y entorno de investigación y desarrollo. (Ministerio de Educación, 2014).

### *-Ambiental*

La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

-Derecho a un ambiente sano. En su Artículo 79, la Constitución Nacional (CN) consagra que: “ Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines “. Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

-Desarrollo Sostenible. Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base

de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: " El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas ". Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

#### *-Institucional*

Se describen algunas instituciones del país que generan desarrollo o ejercen control sobre las empresas del sector, cámara de comercio, alcaldía, juzgado, entre otras. Las Cámaras de Comercio según el Artículo 86o. ejercerán las siguientes funciones:

Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos; adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos; llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este código; dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación,

cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones; recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas; designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten.

Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta; prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores; organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos; dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio, rendir en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos, y Las demás que les atribuyan las leyes y el Gobierno Nacional.(Confecamaras Red de camaras de Comercio, 2015).

-Personería municipal: La personería municipal está a cargo del personero municipal el cual ejercerá en el municipio, bajo la dirección del procurador general de la nación, las funciones de ministerio público además de las que determinan la constitución, la ley, los acuerdos y las siguientes. Vigilar el cumplimiento de la constitución de las leyes, las ordenanzas, las decisiones judiciales y los actos administrativos. Defender los intereses de la sociedad. Además de exigir a los funcionarios públicos municipales la información necesaria y oportuna para el cumplimiento de sus funciones, presentar al concejo proyectos de acuerdo de su competencia. También velar porque se dé adecuado

cumplimiento en el municipio a la participación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, juveniles, benéficas o de vitalidad común no gubernamentales sin detrimento de su autonomía, con el objeto de que constituyan mecánicas democráticas de representación en las diferentes instancias de participación, control y vigilancia de la gestión pública municipal, entre otras. (Varela, 2015).

-Juzgado municipal Es un órgano Jurisdiccional de control de legalidad en el Municipio, dotado de autonomía para dictar sus fallos; es quien conocerá y resolverá el Recurso de inconformidad promovido por los particulares sobre los Actos y resoluciones, dictado por el Presidente Municipal y por las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, cuando afecten su esfera jurídica. Entre sus principales funciones se encuentra; recibir todas las demandas que los particulares hagan llegar a este Juzgado. Todos los Juicios que se promuevan ante este juzgado se substanciarán y resolverán con apego a la legalidad. El Juez Municipal deberá ser imparcial para cada una de las partes, gobierno y sociedad. (Página oficial de la Notaria Nacional, 2015).

#### *-Demográfico*

Entre los datos demográficos Relevantes se encuentra que la ciudad de Cali en su área metropolitana 2.530.756 personas, según el último censo general de población del Dane. La cifra fue revelada ayer por ese organismo nacional de estadística y se consolidó para las cinco principales ciudades del país y su área metropolitana. En el caso de Cali, la cifra incluye a la capital del Valle, Jamundí, Palmira y Yumbo. El censo también precisa que en esta ciudad hay 680.209 hogares y que el 75% de ellos tiene, en promedio, cuatro o menos integrantes.



De igual manera, los últimos datos revelan que hay 75.996 unidades económicas (organizaciones empresariales de diverso tipo), y 11.357 unidades agropecuarias. De acuerdo con las cifras del DANE, Cali y su área metropolitana se ubicaron como la tercera zona del país en población, después de Bogotá que tiene 7.864.490 habitantes y Medellín con 3.312.165.

Según Planeación Municipal, el crecimiento poblacional de Cali ha sido influido por la permanente inmigración de personas provenientes de diversas partes del país, especialmente del litoral pacífico del que llega más del 60% de las personas. De hecho, la composición general de la población caleña comporta un 39% de personas que no son nacidas en esta ciudad. Las cifras del censo confirmaron, igualmente, la mayoría de las mujeres (53%) sobre los hombres y la preponderancia de la población joven en la ciudad entre los 10 y 25 años de edad. Redacción de El País (1 de septiembre del 2014). En Cali habitan 2.530.756 personas. *El País*.

#### *-Situación laboral*

La tasa de informalidad en Cali fue del 48,4 por ciento, en Bogotá del 43,8 por ciento y en Medellín del 43,4 por ciento. Durante los últimos seis años, en el caso de la capital vallecaucana, ha bajado 4,9 puntos. El empleo informal incluye trabajadores familiares sin remuneración, empleados domésticos, trabajadores por cuenta propia, empleados y empleadores en empresas hasta con 10 trabajadores. En Cali, en el último trimestre, la población económicamente activa creció 4,2 por ciento frente a igual periodo del 2013, se pasó de 1.291.352 a 1.346.075 personas. En Bogotá ese crecimiento fue del 1,9 por

ciento, mientras en Medellín decreció 0,1 por ciento. Redacción de El Tiempo (15 de abril del 2015). Baja índice de desempleo en Cali. *El Tiempo*.

#### *-Desempleo*

La tendencia a la reducción del desempleo en la ciudad de Cali continúa y según la información del DANE en el trimestre diciembre del 2015 a febrero del 2016, la tasa de desocupación se situó en 11,7 %, mientras que en igual periodo anterior el desempleo llegó al 12,8 %.

En Colombia, la tasa de desocupación se mantuvo casi estable en febrero de 2016 con un 10,0 %, mientras que en igual mes del 2015 se ubicó en 9,9 %. En el mes de febrero de 2016, 498 .000 colombianos encontraron empleo que determinó que la tasa de ocupación para este mismo mes fuera la más alta de los últimos 16 años con 57,9 %, según informó el DANE. "En 2016, la reducción estacional en la tasa de desempleo que normalmente se presenta entre los meses de enero y febrero, fue la mayor registrada en los últimos 5 años. Así mismo, tanto los meses de febrero de 2015 como de 2016 presentaron las tasas más bajas para ese mismo periodo". Redacción de El País (31 de marzo del 2016). Sigue bajando el desempleo en Cali. *El País*.

#### *-Cultural*

En el siguiente entorno se mocionan algunas características de la población colombiana en cuanto costumbres, preferencias y gusto en consumo.

#### *-Características y costumbres*

Desde los tiempos de la colonia, se formó una identidad propia entre los habitantes del territorio, sin importar sus orígenes. El Valle del Cauca ha tomado costumbres propias

de otros departamentos, traídas por los inmigrantes antioqueños, tolimenses y nariñenses que han compartido sus tradiciones hasta hacerlas parte de la gastronomía vallecaucana. La Salsa es la representación cultural más notoria de esta región. Allí se vive una verdadera pasión por la Salsa, que brota desde que aprenden a caminar. ¡No en vano, Cali es conocida como la Capital Mundial de la Salsa! Este ritmo llegó a Cali a través de los buques cargueros que dejaban mercancía en Buenaventura. De igual forma, entró al país desde Centroamérica el swing, el mambo, el son cubano y el cha-cha-cha. Todos estos estilos musicales tuvieron gran acogida por los vallecaucanos y los adoptaron como propios. Las discotecas de salsa o salsódromos y los espectáculos de bailarines profesionales son hoy uno de los mayores atractivos para los turistas. A nivel mundial, esto ha llevado a los vallecaucanos a ganar premios internacionales y a escribir gran parte de la historia de este género musical. (conocecolombia.co, 2014).

#### *-Tendencias de compra*

Entre las principales tendencias de consumo según Herrera Mora se identifican las variables que marcarán el consumo de los colombianos en el 2015. Dice que cada vez será más fácil encontrar personas comprando productos que no están entre sus necesidades básicas y en tiendas especializadas; habrá un comprador más analítico y exigente; las promociones sustituirán los descuentos, el mercado del usado irá en alza, así como la compra de productos por volumen. Además, señala que existe una clara tendencia a retomar la atención personalizada y la domiciliación. Si bien los consumidores tienen una mayor educación y conocen más acerca de categorías y artículos, también comienzan a valorar los productos ‘hechos en casa’ y a adquirir bienes de lujo, lo que en opinión del experto “dejó de ser un pecado o delito”. David

Fiss, director comercial de Kantar Worldpanel en Colombia. Redacción de El Tiempo (7 de febrero del 2015). Lo práctico y lo verde marcan el consumo. *El Tiempo*.

Se crean nuevas tendencias sobre las celebraciones de fechas especiales, incentivando nuevas formas de celebrar especialmente enfocadas a realizarse de manera temática sean personales o empresariales a cargo de casas banqueteras o realizadas de manera particular. Se trata de crear espacios en los cuales los niños se ven inmersos en un mundo diferente. Los padres pueden escoger las temáticas, pero deben tener en cuenta los gustos e intereses de los niños con decoraciones alocadas y diferentes, además en eventos corporativos se pueden repotenciar equipos de trabajo a través de actividades de teambuilding, construcción de equipo, para propender a la integración, todo sobre una plataforma recreativa. Eso garantiza mayor productividad, eficiencia y menos roces entre un equipo de trabajo. A través de estas integraciones se busca que funcione mejor una sección, y un grupo de trabajo se convierta verdaderamente en un equipo. Todo a través de actividades lúdicas con una logística previa con el líder del equipo. Todas las actividades giran en torno a los objetivos organizacionales.

#### *-Preferencias de consumo*

Entre las principales preferencias de los consumidores van enfocados en elegir por la calidad del producto. Así Según los resultados de la encuesta, al momento de comprar calzado el 85% de las personas da más importancia a la calidad de los materiales con que está hecho el producto, el 52% se fija en la marca y un 47% en el precio. En cuanto a ropa, para el 80% predomina la calidad, el 52% le da prioridad al precio y el 36% a la marca. Con base en los resultados Guillermo Botero Nieto, presidente de FENALCO,

manifiesta que la gente no es tan “marquista” como podría imaginarse y que, en temas de moda, o como en cualquier otro segmento del mercado, la calidad del producto será siempre el principal determinante de compra de los colombianos.

Al preguntarles a las personas por cuál es el nombre del establecimiento que habitualmente compra, entre los porcentajes más altos se evidencia que el 61% de los paisas no recuerda el nombre del almacén donde compraron los zapatos deportivos o tenis, el 41% de los capitalinos olvidó el de la tienda en la que se adquiere ropa formal, y el 31% de los caleños y el 41% de los costeños afirmaron no recordar el nombre del almacén en el que obtienen la ropa informal.

En relación con la oferta de los supermercados en la categoría de vestido y calzado, el 54% considera que en las grandes superficies se puede encontrar ropa acorde con las últimas tendencias de moda; en Barranquilla este porcentaje es del 82%. No obstante, al indagar sobre si la ropa que venden los supermercados es la de mejor calidad, solo el 29% lo consideró así. (Fenalco Valle del Cauca, 2014-2015).

#### *- Entorno internacional*

En el entorno internacional se recopilan eventos relevantes entre Colombia y los demás países que influyan en el funcionamiento de la economía del país y las empresas inmersas, la información se recabo de diferentes fuentes.

#### *-Eventos bilaterales 2014*

La visita a España de la Subsecretaria Victoria Nuland subraya los esfuerzos de España y Estados Unidos para fomentar la prosperidad y la seguridad. La Embajadora Victoria Nuland, Secretaria de Estado Adjunta para Asuntos Europeos y Eurasiáticos,

visitó España el 29 de abril para reunirse con altos funcionarios del gobierno español, empresarios y jóvenes emprendedores. Junto con el Embajador Costos, participó en una reunión con los directivos de las empresas estadounidenses en España en la que se habló de la situación empresarial española. Asimismo, mantuvo reuniones en el Ministerio de Asuntos Exteriores y el Palacio de la Moncloa, durante las cuales expresó el agradecimiento de Estados Unidos a España por su apoyo en las negociaciones del Acuerdo Transatlántico para el Comercio y la Inversión, así como por acoger más destructores de la Armada de Estados Unidos como parte del sistema de defensa antimisiles balísticos de la OTAN y el despliegue temporal de un equipo de la Infantería de Marina de Estados Unidos para apoyar a las misiones diplomáticas de Estados Unidos en el norte de África. La Embajadora Nuland completó su viaje reuniéndose con jóvenes empresarios españoles en ImpactHub Madrid y con una entrevista para Los Desayunos de TVE.

#### *-Eventos bilaterales 2015*

Visita del Secretario Kerry a Madrid, El Secretario Kerry ha estado en Madrid los días 18 y 19. Durante su visita tuvo la oportunidad de reunirse con el rey Felipe VI, el presidente Mariano Rajoy y el ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, para discutir una serie de asuntos bilaterales y globales. También firmó una declaración de intenciones con el ministro García-Margallo sobre un programa de remediación en Palomares y visitó junto a varios empresarios el Google Campus de Madrid. El Secretario de Defensa Carter (foto: Embajada EE.UU.) El Secretario de Defensa de Estados Unidos Ashton Carter visita España.

El Secretario de Defensa de EEUU, Ashton Carter, visitó España para fortalecer las relaciones en materia de Defensa con el Gobierno español. Carter pronunció un discurso a un grupo de alumnos del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) sobre el estado actual de las relaciones bilaterales militares entre España y EEUU. Posteriormente, Carter se desplazó al Ministerio de Defensa para realizar consultas con su homólogo español, el ministro de Defensa Pedro Morenés y una conferencia de prensa conjunta. El primer día de la visita concluyó con una reunión de trabajo en el Centro de Inteligencia Nacional con el Director del CNI Félix Sanz Roldán y el ministro Morenés. El segundo día de Carter en España incluyó un desplazamiento a la base aérea de Morón en Sevilla, donde están basados permanentemente los Marines de la Fuerza de Reacción Rápida y Respuesta a Crisis para presenciar un ejercicio de repostaje en vuelo. Video».

Enmienda del Convenio sobre Cooperación para la Defensa entre España y Estados Unidos. La nueva enmienda del Convenio de Cooperación para la Defensa permite una presencia militar máxima a largo plazo en la base de Morón de 2.200 militares, 500 empleados civiles del Departamento de Defensa de Estados Unidos y de 36 aeronaves. La base actualmente acoge a unos 850 miembros de la Fuerza Especial Air-Tierra de Marines de Respuesta a Crisis (SpecialPurpose Marine Air GroundTaskForce, SPMAGTF-CR, siglas en inglés), además de aproximadamente 100 miembros de personal activo de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, y 17 aeronaves. En estos momentos, no se prevé que los actuales niveles de la fuerza vayan a cambiar significativamente a corto plazo como consecuencia de esta enmienda. La enmienda prevé, tras consultas previas entre Estados Unidos y el Gobierno de España, un

incremento de las capacidades de forma rápida y temporal de 800 efectivos y 14 aeronaves de la Fuerza Especial de Respuesta a Crisis en Morón. (Embajada de los EE.UU, 2014).

#### *-CEBIT future match 2015*

evento de reuniones bilaterales. Hannover (Alemania) la 17ª edición del evento de reuniones bilaterales Future Match en el marco de CeBIT, la mayor feria del mundo en tecnologías de la información. Desde 1999 Future Match ha permitido a expositores y visitantes de la feria encontrar socios para cooperación, por ejemplo, para desarrollo de productos, investigación y desarrollo, jointventures, y acuerdos de fabricación, comercialización y/o licencia. En la edición de 2014 participaron 286 empresas y centros de investigación de 31 países que celebraron 1.263 entrevistas bilaterales. Además de las reuniones bilaterales, el evento ofrece otros servicios como visitas guiadas y asesoramiento sobre financiación y propiedad industrial. Las entidades interesadas en participar pueden contactar [congacteaplus@gacteaplus.es](mailto:congacteaplus@gacteaplus.es) para inscribirse antes del 2 de marzo en el catálogo online del evento, a partir del cual podrán solicitar hasta el 10 de marzo entrevistas bilaterales con aquellas entidades que resulten de su interés. El coste de participación es de 120 euros e incluye la entrada a la feria durante todos los días de la misma para 2 personas. (Galatecta, 2015).

#### *-NANOISRAEL 2016*

evento de reuniones bilaterales. Los próximos 22 y 23 de febrero tendrá lugar en Tel Aviv (Israel) un evento de reuniones bilaterales en el marco de la quinta edición de la conferencia y feria bienal de nanotecnología Nanolsrael 2016, que se ha establecido



como punto de encuentro central para empresas locales y multinacionales, inversores, universidades, investigadores y administraciones de todo el mundo. Las empresas, universidades y centros de investigación interesados en participar pueden inscribirse hasta el 20 de febrero en el catálogo online del evento y solicitar entrevistas bilaterales con aquellos participantes que resulten de su interés.

*-Comercio bilateral Colombia - Sudáfrica, un mundo de posibilidades*

El logro más reciente de la diplomacia colombiana es la inminente apertura de la embajada sudafricana en Colombia, lo cual facilitara aún más las potenciales transacciones entre los dos países. Existen ya varios ejemplos de colaboración binacional en desarrollo empresarial, algunas de las empresas y desarrollos que sobresalen son SAB Miller, que inició operaciones en Colombia tras la adquisición de Bavaria<sup>1</sup>. Transnet, empresa paraestatal sudafricana ha explorado el potencial en Colombia y ha prestado varias asesorías para el sistema ferroviario de nuestro país<sup>2</sup>. El sistema de Transporte en buses articulados recibió asesorías por parte de especialistas colombianos que habían participado en el desarrollo del sistema Transmilenio en Bogotá; tanto así que las similitudes en diseño y manejo del sistema ‘Rea Vaya’ en Johannesburgo traen a la mente la imagen de los articulados bogotanos<sup>3</sup>. Otro ejemplo de emprendimiento exitoso en Sudáfrica es la confitería Aldor, que ha popularizado sus colombinas y dulces en el mercado local<sup>4</sup>. Las posibilidades en materia de desarrollo empresarial e inversión son tan vastas y diversas como el mundo empresarial mismo.

La inclusión conjunta en el grupo económico conocido como CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudafrica) nos provee con una plataforma que

ilustra nuestra realidad socioeconómica, resalta objetivos económicos comunes, reconoce los grandes retos que enfrentamos individualmente como naciones tales como la corrupción y el desempleo, destaca nuestras fortalezas comunes y el infinito potencial de estas dos economías emergentes<sup>5</sup>. Estas circunstancias compartidas deberían animarnos a establecer relaciones más robustas tanto desde lo público como desde lo privado para redoblar oportunidades, reforzar lo positivo, aprender de los caminos que el otro país ya ha recorrido exitosamente y renovar nuestra base de intercambio comercial.

Con mejores relaciones diplomáticas y varias avenidas abiertas en forma de oportunidades comerciales, es el momento de diversificar mercados, afianzar relaciones comerciales, penetrar los mercados africanos con propuestas innovadoras de productos y servicios colombianos.

En materia de transformación social Sudáfrica es un ejemplo viviente de que hacer la paz si es posible. Por otro lado, Colombia ha aportado y sigue aportando evidencias de que es posible reinventar espacios comunes y convertir ciudades en lugares de convivencia y participación ciudadana. Colombia se puede beneficiar de un intercambio cultural y social que puede aportar muchísimas lecciones en nuestros procesos de restauración social y económica. (Colombianosune, 2016).

#### *-Relaciones multilaterales*

Colombia tiene hoy mejores relaciones internacionales, entre los avances más importantes de la cartera de la política exterior figura el restablecimiento pleno de las relaciones con Ecuador y Venezuela. También en los últimos dos años Colombia fue

elegida dentro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, ocupó la Secretaría General de UNASUR y la presidencia pro tempore de la CAN, y actualmente es el Secretario General de la Asociación de Estados del Caribe. Por otra parte, se abrieron cuatro embajadas y cuatro consulados, y se logró que no les exijan visa a los colombianos en siete países.

Pasto, 1° ago (SIG). Las relaciones de Colombia con los países vecinos son mejores hoy y el país ejerce un liderazgo de los principales organismos multilaterales y regionales, destacó el Ministerio de Relaciones Exteriores durante la presentación de los logros de dos años de Gobierno, que se efectuó este miércoles en la capital de Nariño.

Entre los avances más importantes de la cartera de la política exterior figuran el restablecimiento pleno de las relaciones con Ecuador y Venezuela, la consolidación de la agenda bilateral colombo-venezolana la restitución del comercio binacional. Mientras tanto, se pusieron en marcha proyectos conjuntos con Ecuador.

Además, Colombia fue elegida como miembro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, ocupó la Secretaría General de UNASUR y la presidencia pro tempore de la CAN, y actualmente es el Secretario General de la Asociación de Estados del Caribe.

### *-América Latina, Caribe y organismos multilaterales*

Se consolidaron las relaciones bilaterales con países de la región, en especial con Centroamérica y el Caribe, en materia de cooperación en seguridad, cultura y bilingüismo.

- Para atender problemáticas sociales apremiantes que afectan las relaciones internacionales se crearon dos planes: el Plan Fronteras para la Prosperidad y el Plan Integral de Prevención, Niños, Niñas, y Adolescentes con Oportunidades.
- El jurista Humberto Sierra Porto fue elegido como Juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- Se celebró la VI Cumbre de las Américas en Cartagena de Indias, la reunión de más alto nivel político en el continente americano. Dentro de la cumbre se realizó el Foro Social con la asistencia de Presidentes y Cancilleres, y por primera vez se realizó el Foro de Empresarios con la presencia de los más importantes líderes empresariales de todo el hemisferio.
- Se creó la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México, en donde Panamá y Costa Rica actúan como observadores. Esta alianza es uno de los procesos de integración regional más destacados de tiempos recientes.
- Está en marcha un proyecto de interconexión energética con Chile, Ecuador y Perú.
- Colombia participó en la negociación de los objetivos de desarrollo sostenible adoptados en la Conferencia de Rio+20 en donde el país fue líder en la presentación de los temas de economía verde y los objetivos de desarrollo sostenible.

- Liderazgo en mecanismos sub-regionales como UNASUR con la elección en la Secretaría General y facilitación de la reconciliación hondureña conjuntamente con Venezuela.

Inserción en ejes de integración y desarrollo, y diversificación de relaciones

- Apoyo a la firma de los TLC con Estados Unidos, Corea del Sur, la Unión Europea y el APPRI con Japón y apoyo a las negociaciones de acuerdos comerciales con Panamá, Costa Rica, Turquía, Israel y las de la Alianza del Pacífico.
- Diversificación de relaciones internacionales no tradicionales: APEC, ASEAN, FOCALAE, TPP y la Unión Aduanera. 15 misiones realizadas a India, Rusia, Turquía, Azerbaiyán, Kazakstán, Ucrania, Belarrús, Singapur, Indonesia, Australia, Egipto, Myanmar, Camboya, Vietnam y Nueva Zelanda.
- Cuatro nuevas embajadas (Turquía, Indonesia, Emiratos Árabes Unidos y Trinidad y Tobago) y cuatro nuevos consulados (Orlando, Newark, Vancouver y Shanghái).
- Se logró que no les exijan visa a los colombianos los siguientes países: Haití, Georgia, Jamaica, Federación Rusa, Sri Lanka, El Salvador y Turquía. Se encuentra en proceso de internalización.
- Se amplió a 10 años de vigencia la visa para los Estados Unidos.
- Creación e inicio de operaciones de la Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, entidad encargada de ejercer las funciones de autoridad de vigilancia y control migratorio y de extranjería del Estado Colombiano.

- Se inició el proceso de ingreso de Colombia a la OECD, que es un club de las mejores prácticas en materia de política pública a nivel mundial. Se ha avanzado más rápido que otros países. Ya hemos definido las áreas temáticas en las que Colombia trabajará con la Organización y somos miembros de tres comités: Comité de Competencia, Comité de Inversión y Comité de Anticorrupción. (Presidencia de la República de Colombia, 2016).

#### *-Tratados comerciales*

Colombia es la tercera economía en América Latina y uno de los países con mayor estabilidad económica en la región. En los últimos seis años la economía del país creció en promedio por encima de 4%. Durante 2014, la economía creció por encima del total de América Latina y el Caribe; mientras que el país creció 4,3%, la región lo hizo en 2,6%. La clase media aumentó, pasando a representar aproximadamente 25% de la población colombiana. Se espera que la clase media colombiana sea el 44% de la población en 2020 y el 60% en 2025. (Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

#### *-Bancos e instituciones internacionales*

El Banco Mundial El Banco Mundial otorga créditos para proyectos de desarrollo. Su financiamiento lo realiza de acuerdo a lo que la institución entiende como necesario para conseguirlo. Esto pasa a menudo por el fomento de grandes infraestructuras, extracción de recursos naturales, industrialización de la agricultura o privatización de servicios públicos. El Banco Mundial define las políticas que deberán aplicar los países empobrecidos para crecer y “mejorar” en un contexto económico globalizado mediante los informes que realiza, los cuales determinan ciertas condiciones para sus préstamos.

El Banco Mundial realiza sus actuaciones a través de las cinco organizaciones que lo componen. Dos son del desarrollo como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), que centra sus actividades en países de ingreso medio y países empobrecidos con capacidad crediticia, y la Asociación Internacional de Fomento (AIF), que trabaja en los países más empobrecidos. Ambas complementadas por la acción de la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). El Fondo Monetario Internacional El FMI tiene como función declarada promover la estabilidad financiera mundial. Su herramienta principal para conseguirlo es el crédito dirigido a gobiernos de países con dificultades para pagar sus deudas. Estos créditos van acompañados de condiciones. Las condicionalidades que el Fondo impone son directas, que habitualmente pasan por la liberalización financiera y comercial, la privatización del sector público y por ajustes económicos con elevados costos sociales para la población; e indirectos, a través de la evaluación periódica de la salud económica de los países. Estas evaluaciones del FMI serán tenidas en cuenta por los mercados financieros y por los agentes de la especulación financiera. Si un país no quiere sufrir agresiones de estos mercados financieros, en forma de ataques especulativos, fugas de capital, o incrementos del riesgo y de los tipos de interés, deberá poner en marcha las medidas de ajuste recomendadas por el FMI.

### Capítulo 3. Instituciones financieras internacionales

El funcionamiento de las instituciones financieras internacionales El Banco Mundial y el FMI están dirigidos por representantes de los países que las forman: 187 países de los 192 que forman parte de Naciones Unidas. El derecho a voto se reparte según el peso de cada país en la economía mundial, el que fija las cuotas que cada país tiene que pagar para ser miembro. De

manera que quien aporta más dinero tiene más votos. Desde el año 2011, tanto el BM como el FMI han iniciado reformas en sus sistemas de cuotas, y han dado más poder a países emergentes como China, India y Brasil. Los Estados Unidos y la UE mantienen de facto el derecho a veto. Conservan más del 15% del poder de votación, porcentaje bastante alto como para bloquear o imponer las decisiones importantes (aprobadas por mayoría del 85% de los votos). Al Banco Mundial los países con ingresos altos acumulan el 61% de los votos, los que tienen rentas medias disponen del 35% de votos, y los más empobrecidos tienen el 4% de los votos. Tanto el FMI como el BM tienen la sede en Washington y son administrados por los 187 países miembros. (Instituciones Financieras Internacionales, 2016).

El Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de Comercio son las principales organizaciones económicas internacionales. Las dos primeras, conocidas como las instituciones de Bretton Woods, se ocupan de las relaciones monetarias y financieras internacionales, mientras que la tercera fija las reglas del comercio internacional.

#### *-Las instituciones de Bretton Woods*

El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) fueron creados en 1944 en la conferencia de Bretton Woods. El FMI debía organizar un sistema monetario internacional con tipos de cambio fijos entre las monedas de cada país, cuyo punto de referencia común eran el oro y el dólar estadounidense. Por eso, la devaluación del dólar en 1971 supuso el fin del orden monetario internacional de la postguerra, dando paso a una inestabilidad cambiaria que todavía persiste, y cuestionando la propia supervivencia de la institución. Haciendo de la necesidad virtud, el FMI reconvirtió su



actividad financiera, pasando de conceder préstamos a corto plazo para evitar devaluaciones a dar créditos a largo plazo condicionados a la realización de políticas de ajuste estructural. Y concentrando su intervención en las economías del Sur y luego también en las del Este, a medida que se incorporaban a la institución tras la caída del bloque soviético. No obstante, la profundidad de la crisis actual ha roto esta tendencia, y treinta años después el FMI ha vuelto a intervenir en diversos países europeos.

Por su parte, el BM debía ocuparse de financiar la reconstrucción de la posguerra — cosa que finalmente hizo Estados Unidos a través del Plan Marshall y no el BM— y del desarrollo del Sur. Desde entonces es la principal fuente de financiación multilateral para el desarrollo. Inicialmente dedicó sus recursos a proyectos de infraestructuras de transporte, comunicaciones y energéticas para facilitar la inversión privada, local o extranjera, que se suponía base del crecimiento económico. A partir de los años setenta, constatando la insuficiencia del crecimiento y la persistencia de la pobreza, el BM empezó a financiar también proyectos destinados a satisfacer necesidades básicas como alimentación, sanidad y educación. Y desde los ochenta, sin abandonar lo anterior, ha confluído con el FMI en la imposición de programas de ajuste estructural a un centenar de economías del Sur y del Este, en lo que se ha dado en llamar Consenso de Washington. En las instituciones de Bretton Woods dominan los países del Norte, ya que la capacidad de voto depende de la cuota (FMI) o capital (BM) de cada país, y detentan más de la mitad. Desde 1975 ese control se ha ejecutado por el G-7, a través del cual Estados Unidos comparte su hegemonía con los otros dos grandes polos de la economía mundial, Europa y Japón. Pero desde 2008, a raíz del estallido de la crisis actual, esa responsabilidad se ha traspasado al G-20, donde además de las potencias

del Norte también participan algunas economías emergentes, encabezadas por China, a las que se les ha ampliado ligeramente su capacidad de voto en el FMI y el BM. De todas formas, para las decisiones más importantes en ambas instituciones se requiere una mayoría del 85%, lo que otorga derecho de veto a Estados Unidos, que retiene más del 15% de los votos.

#### *-La Organización Mundial de Comercio*

algo más que comercio. La Organización Mundial de Comercio (OMC) es la institución encargada de establecer las reglas del comercio internacional. En esta tarea sucede desde 1995 al GATT (siglas inglesas del Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio), que venía funcionando desde 1947 y que actualmente ha quedado subsumido en la OMC, de la que forma parte junto al Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) y el Acuerdo sobre aspectos de los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC). En la OMC cada país tiene un voto, pero las decisiones se toman normalmente por consenso. Sin embargo, tras esta apariencia de democracia formal se encuentra la tiranía de los MERCADOS, que otorga una capacidad de decisión proporcional a la potencia económica de cada cual, por lo que de hecho mandan los países del Norte. Además, es la única organización de ámbito mundial que tiene capacidad de imponer sanciones a los países miembros por el incumplimiento de dichas reglas, a través de su Sistema de Solución de Diferencias.

En principio, el GATT viene liberalizando el comercio internacional de mercancías desde su creación, mientras el AGCS va liberalizando progresivamente el comercio de servicios. Pero hay notables excepciones, como el proteccionismo agrícola y la exclusión de las migraciones laborales permanentes de la liberalización del AGCS. Y el

ADPIC, lejos de liberalizar los derechos de propiedad intelectual (patentes, marcas y derechos de autor) poniendo al servicio de la humanidad los avances de la ciencia y la tecnología, amplía y eleva su protección. Porque con la OMC los gobiernos de las principales potencias económicas han diseñado unas reglas de juego adecuadas a los deseos de las empresas multinacionales: apertura de mercados en nuevos sectores en expansión e imperio de la patente y de la marca registrada en todo el mundo.

Conscientes de ello, muchos gobiernos del Sur, con el apoyo de movimientos sociales, han conseguido que las negociaciones de la OMC se encuentren estancadas, paralizando los intentos de profundizar en la liberalización de los servicios y extender el mandato de la OMC a nuevas materias como inversión, compras públicas o política de competencia. Pero eso no impide que las reglas de la OMC se sigan aplicando.

*- Matrices de análisis*

Las matrices de análisis se realizan con el objetivo de evaluar las variables de los entornos obtenidos de la caracterización anterior, para determinar si son Oportunidades (mayores o menores) o Amenazas (mayores o menores).

**Tabla 1.** Matriz de análisis del entorno

| <b>GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.</b><br><b>ENTORNO: Economico</b>                                                                                                                                                                                                                                  |     |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | A/O | AM | am | Om | OM |
| PIB: PIB, regional Valle del Cauca, tuvo una expansión del 4,4%, impulsado por la construcción que registró un crecimiento del 25,7%. Las cifras de la industria vallecaucana superan a las del resto del país, cuyo crecimiento en producción a octubre fue 2%.                                                                                            | O   |    |    |    | X  |
| crecimiento del mercado potencial: Para el segmento de eventos personales las ocasiones de celebración más importantes y recurrentes son las fiestas infantiles (32%) y primeras comuniones (21%), seguido en un tercer puesto por matrimonio (18%). Más de la mitad del segmento realiza o asiste a una celebración de esta índole entre 1-3 veces por año | O   |    |    |    | X  |
| Consumo percapita: Ello permitió que el PIB per cápita fuera superior al de Antioquia y Atlántico (US\$5547 frente a los US\$5498 y US\$4237, respectivamente).                                                                                                                                                                                             | O   |    |    |    | X  |
| IPC: La cifra es la más alta desde el año 2008 cuando el índice de Precios al Consumidor (IPC o inflación) alcanzó un techo de 7,67% en la mitad de una desaceleración económica                                                                                                                                                                            | A   |    | X  |    |    |
| Inflación: Los precios de la canasta familiar en la capital del Valle del Cauca en todo el 2015 superaron los del promedio de todo el país, que cerraron el año en 6,77 %, mientras que en Cali alcanzaron 6,85 %.                                                                                                                                          | A   | X  |    |    |    |
| Tasa de cambio: Esto, sumado al mercado desbalance externo del país, sugiere una debilidad del peso que ocurrirá en medio de un mercado altamente volátil. Se espera que a finales de 2016 el USDCOP se sitúe en un rango entre \$3.050 y \$3.700, con un escenario central de \$3.400                                                                      | A   |    | X  |    |    |
| <b>GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.</b><br><b>ENTORNO: Demografico</b>                                                                                                                                                                                                                                |     |    |    |    |    |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | A/O | AM | am | Om | OM |
| Crecimiento poblacional: Entre los datos demográficos Relevantes se encuentra que la ciudad de Cali en su área metropolitana 2.530.756 personas, según el último censo general de población del Dane                                                                                                                                                        | O   |    |    | X  |    |
| Situación laboral: En Cali, en el último trimestre, la población económicamente activa creció 4,2 por ciento frente a igual periodo del 2013, se pasó de 1.291.352 a 1.346.075 personas                                                                                                                                                                     | O   |    |    |    | X  |
| Desempleo: La tendencia a la reducción del desempleo en la ciudad de Cali continúa y según la información del Dane en el trimestre diciembre del 2015 a febrero del 2016, la tasa de desocupación se situó en 11,7 %, mientras que en igual periodo anterior el desempleo llegó al 12,8 %.                                                                  | O   |    |    | X  |    |

| GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.<br>ENTORNO: Politico- Institucional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |    |    |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | A/O | AM | am | Om | OM |
| Instituciones que promueven a la empresas: a nivel nacional y departamental existen entidades que promueven y vigilan las empresas, como son la industria y comercio, alcaldías, personerías, entre otras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | O   |    |    | X  |    |
| Riesgo político: Generando así que Colombia tenga un riesgo político moderado en cuando a la caída de los precios del petróleo en contraposición a otros países como; Angola, Chad, Guinea Ecuatorial, Irán y Venezuela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | A   |    | X  |    |    |
| Impuestos: Este sería el Impuesto a las Utilidades Empresariales (IUE), que sería una tarifa única de entre 30 y 35 por ciento, dependiendo del análisis que haga el Gobierno sobre el tema y% el IVA del 16% al 19%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | A   |    | X  |    |    |
| GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.<br>ENTORNO: Social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |    |    |    |    |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | A/O | AM | am | Om | OM |
| Características y costumbres: Este ritmo llegó a Cali a través de los buques cargueros que dejaban mercancía en Buenaventura. De igual forma, entró al país desde Centroamérica el swing, el mambo, el son cubano y el cha-cha-cha. Todos estos estilos musicales tuvieron gran acogida por los vallecaucanos y los adoptaron como propios                                                                                                                                                                                                                                                     | O   |    |    | X  |    |
| GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.<br>ENTORNO: Ambiental                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |    |    |    |    |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | A/O | AM | am | Om | OM |
| Normas ambientales: Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: " El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. | A   |    | X  |    |    |

| GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.<br>ENTORNO: Tecnológico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |    |    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | A/O | AM | am | Om | OM |
| Desarrollo de las TICS: Colombia ha logrado obtener 4,30 puntos, el mejor registro de la historia en el país. Este informe mide la evolución de la sociedad de la información y tiene en cuenta 21 variables como el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), divididas en equipos y servicios; el entorno en el ámbito social, económico, institucional y la infraestructura. Teniendo en cuenta los ítems mencionados Colombia obtuvo 2,27 puntos en equipos, 3,26 en servicios, 5,83 en entorno económico, 6,04 en el entorno institucional, 4,29 en el social, y 4,14 en infraestructura                      | O   |    |    | X  |    |
| Infraestructura tecnologica: Un cargamento por aire y mar llegará de Corea del Sur a Colombia, con parte de la infraestructura tecnológica que dotará al Portal Educativo Colombia Aprende, a las escuelas innovadoras, al Centro de Innovación Educativa Nacional (CIEN) y a los cinco Centros de Innovación Educativa Regional (CIER). El país, por ejemplo, sale bien librado al brindar un ambiente propicio para la generación de negocios tecnológicos y establecer un entorno legal claro para el avance del sector. No obstante, falla en puntos relevantes como capital humano, infraestructura y entorno de investigación y desarrollo | O   |    |    | X  |    |
| GUIA DE ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE: "DETALLES Y ALGO MAS"- SECTOR FIESTAS Y DETALLES.<br>ENTORNO: Internacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |    |    |    |    |
| Variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | A/O | AM | am | Om | OM |
| Políticas internacionales : El logro más reciente de la diplomacia Colombiana es la inminente apertura de la embajada Sudafricana en Colombia, lo cual facilitara aún más las potenciales transacciones entre los dos países                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | O   |    |    | X  |    |
| políticas de exportacion: Para exportar en Colombia productos tangibles para los diferentes destinos deseados se debe cumplir con los siguientes requisitos o restricciones estandar, también cabe mencionar que la entidad ProColombia permite elaborar el plan exportador contando con la asesoría de expertos y que además en el municipio de Roldanillo Valle se encuentra la institución INTEC que por medio de alianzas con ProColombia realiza estos proyectos                                                                                                                                                                            | A   |    | X  |    |    |
| Tratados comerciales, con los tratados Colombia es la tercera economía en América Latina y uno de los países con mayor estabilidad económica en la región. En los últimos seis años la economía del país creció en promedio por encima de 4%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | O   |    |    | X  |    |

Fuente. Elaboración propia.

### **3.2.1.2. Diamante de Porter**

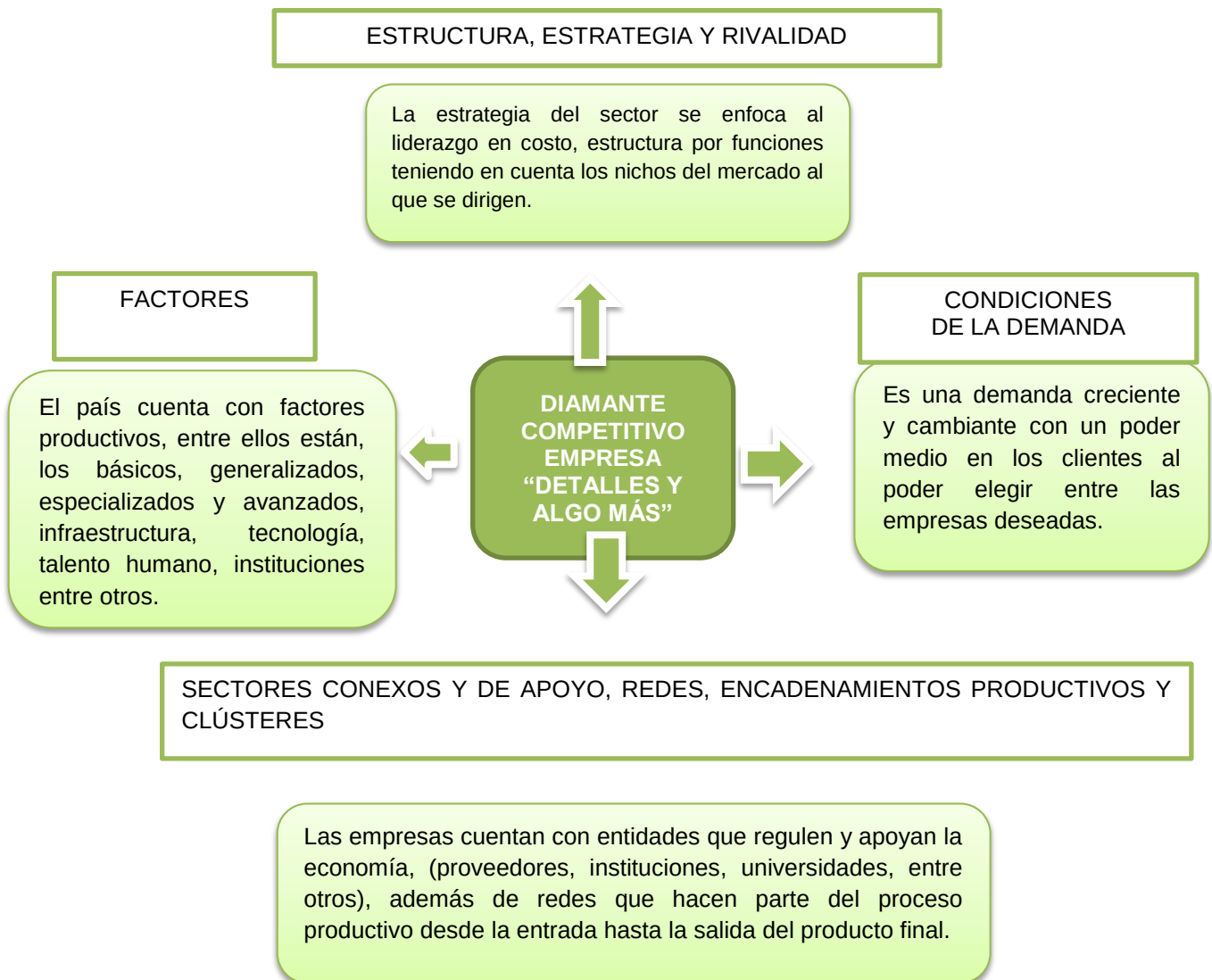
A continuación, se presenta el diamante de Michael Porter, el cual lo define como un sistema mutuamente auto reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. (Betancourt, 2010).

Para la realización del diamante competitivo para la empresa “Detalles y algo más” ubicada en la ciudad de Cali Valle, se tomó como referencia la información obtenida de los resultados del análisis interno de las áreas funcionales de la empresa y los resultados ponderación con sus respectivos análisis del micro entorno, el diseño del diamante se constituye para el trabajo de grado como la determinación de los factores competitivos de la empresa.

Un aspecto central del esquema del diamante de Porter es que su aplicación no implica necesariamente delimitación geográfica local o regional del clúster. Antes incluso que, al clúster geográfico, Porter aplica su análisis a los clústers industriales nacionales. Y efectivamente, muchos estudios adoptan el término clúster para referirse al conjunto de empresas que configuran un sector - o mejor subsector - a escala nacional. El modelo del clúster de Michael Porter explica las ventajas de las empresas de economías

externas del tipo spillovers o de difusión de tecnología. Su énfasis primordial radica en la importancia de la competencia, y de los vínculos productivos con proveedores de inputs y servicios, como elementos que contribuyen a acrecentar la competitividad de las empresas.

### Ilustración 3. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia.



*-Conclusión del diamante competitivo:*

*Análisis de los factores de competitividad:*

Es imprescindible el dominio de técnicas productivas que es, en última instancia, lo que permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional. En este sentido, debe enfatizarse que la capacidad de la empresa para convertir insumos en productos con el máximo rendimiento determinando su habilidad para permanecer cerca de las mejores prácticas. (Banco de la República- Actividad Cultural, 2016).

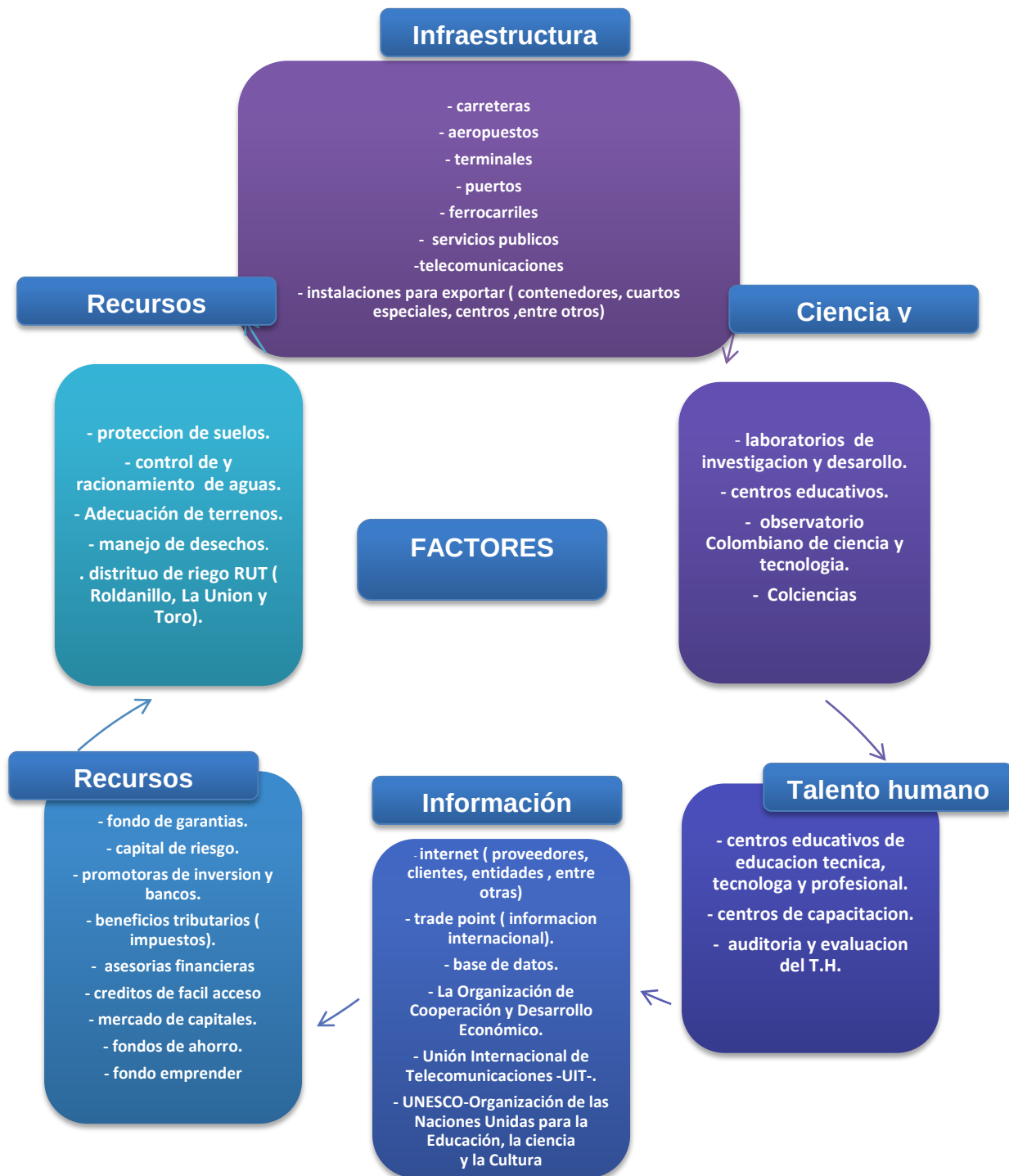
El análisis competitivo mediante el diamante propuesto por M. Porter, se desarrolló dentro de los aspectos relevantes para la empresa “Detalles y Algo Más”, con el fin de lograr esclarecer los factores de competitividad que posee la empresa, el análisis consistió en integrar cuatro cuadrantes en diferentes ángulos visionales, propuestos así:

*-Factores productivos*

Se refieren a la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria. En cuanto a la dotación y condiciones que hacen referencia al conjunto de factores de que dispone cada nación, región y empresas para el funcionamiento de sus sectores productivos. (Betancourt, 2010). Donde la información para la realización del cuadro que integra los factores de producción se obtuvo con base en la metodología de Benjamín y datos web de diferentes páginas gubernamentales. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ocyt, entre otras).

-Dotación y condiciones

**Tabla 2.** Oferta de factores



Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro anterior se explican los factores productivos del país que permiten la producción de los sectores económicos, desde ese punto de vista se encuentran los siguientes:

Básicos: comprenden los recursos naturales, en este caso se cuenta con el agua, el suelo, la fauna y la flora, que hacen parte del recurso para los sectores económicos, los cuales están regulados por normas ambientales que promueven el cuidado al medio ambiente, de manera local se cuenta con el distrito de riego RUT, que hace parte de la zona del valle del cauca, además se cuenta con un clima variado, con fenómenos entre verano e invierno, la localización geográfica permite que este ubicado cerca de corrientes de agua y rodeados de diversidad de especies y suelos fértiles, además se cuenta con mano de obra semi especializada que permite realizar labores técnicas y operativos que apoyan los procesos productivos.

Avanzados: comprenden la infraestructura , comunicaciones, personal especializados, formación gerencial, tecnología, desarrollo entre otros, de esta manera el país cuenta con diferentes medios de acceso y transporté que permite distribuir mercancías, importar y exportar, además con centros que apoyan estos procesos tanto en la especialización de profesionales íntegros, en desarrollo de las TICS además de proporcionar la posibilidad de información en tiempo real a nivel nacional e internacional.

Generalizados: cuenta con carreteras panorámicas con conexión nacional, departamental y municipal a los diferentes lugares requeridos además de proyectos de reconstrucción, personal tecnológico y profesional capacitado y servicios públicos.

Especializados: cuenta con talento humano con especializaciones, doctorado entre otras, en las diferentes áreas organizaciones, infraestructura que permite el transporte productivo y la capacidad de exportar, y un alza significativa en investigación y desarrollo, además de instituciones interesadas en invertir en el país.

Donde los básicos y generalizados permiten una ventaja comparativa y los especializados y avanzados ventaja competitiva, de esta manera se concluye que el sector puede obtener beneficios por medios de los factores de producción del país.

#### *-Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres*

Hace referencia a la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores o sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

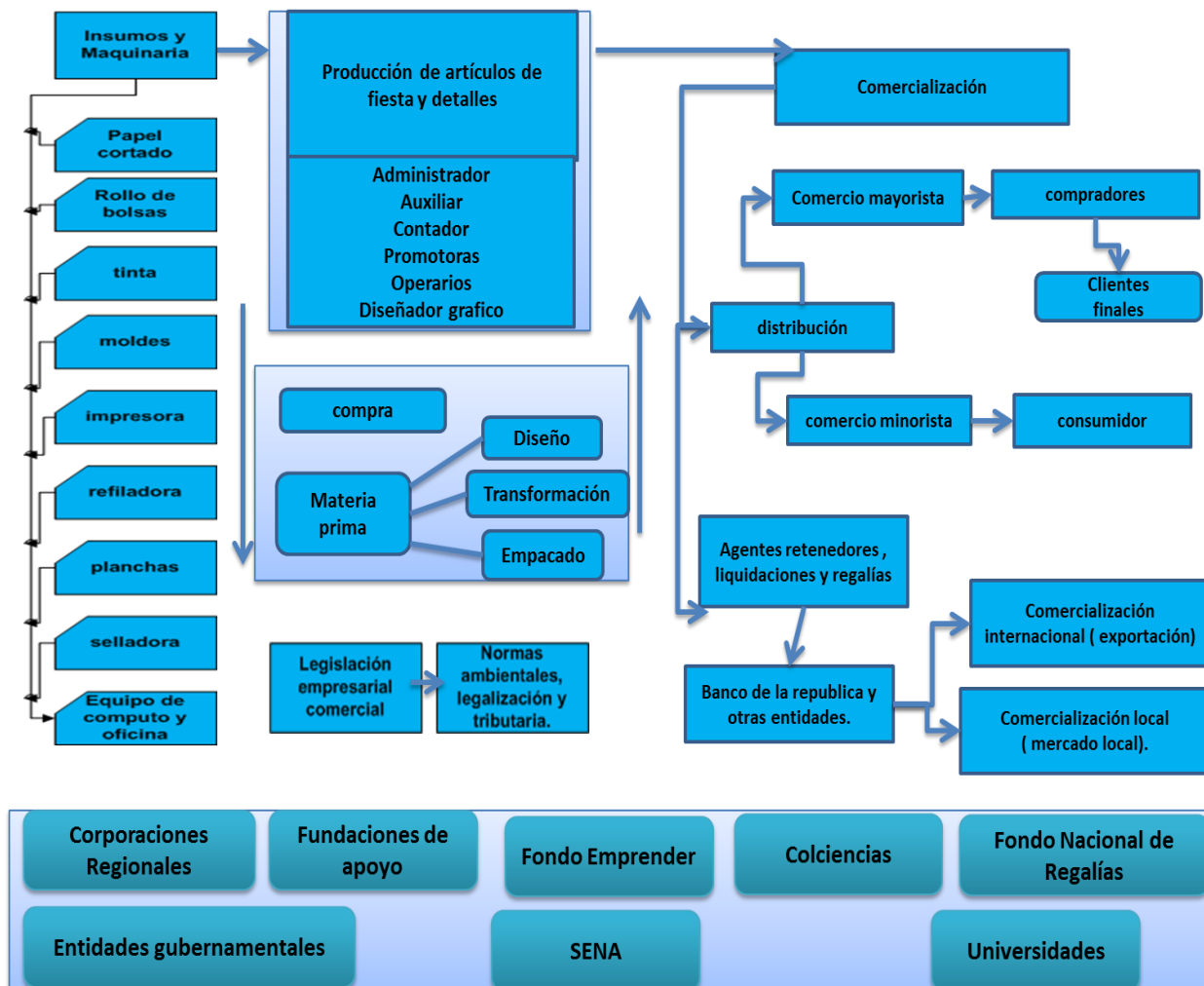
Los sectores conexos y de apoyo se enfocan en industrias proveedoras y relacionadas que regulen o promuevan los sectores económicos de país. De esta manera se cuenta con proveedores a nivel nacional, departamental, local, con variedad de productos, precios que permite tener control en algunos sectores, además de estar regulados por las entidades correspondientes. Entre las entidades que regulan las actividades económicas como se establece en el diamante, la ciudad de Cali cuenta con industrias relacionadas que contribuirían a desarrollar la actividad comercial de la empresa

“Detalles y algo Más”, de manera efectiva, se cuenta con apoyo del gobierno municipal para obtener descuentos en el pago de impuestos e incentivos por cumplimientos en pago, se cuenta con cámara de comercio que capacita a las empresas para que desarrollen sus actividades legales de manera óptima.

Con respecto a la red que maneja los sectores económicos, se enmarcan principalmente en entrada y salidas, es decir como primera medida cuenta con proveedores que otorgan materias primas o productos terminados a las empresas, de allí se parte de la producción de producto terminado por la misma empresa o por terceros, seguidamente se comercializa a los clientes finales.

Donde la cadena productiva, es el conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta, de estas con entidades de apoyo, que comprenden desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas e insumos, hasta las restadoras de servicios, entre otras que permitan que se genere valor al cliente final. Así se cuenta con redes que apoyan los procesos de la cadena productiva, realizando el mapa de la cadena productiva de la empresa Detalles y Algo Más, teniendo en cuenta los factores relevantes desde la compra de materia prima, hasta la salida del producto final.

**Ilustración 4.** Mapa de la Cadena productiva de Detalles y Algo Más

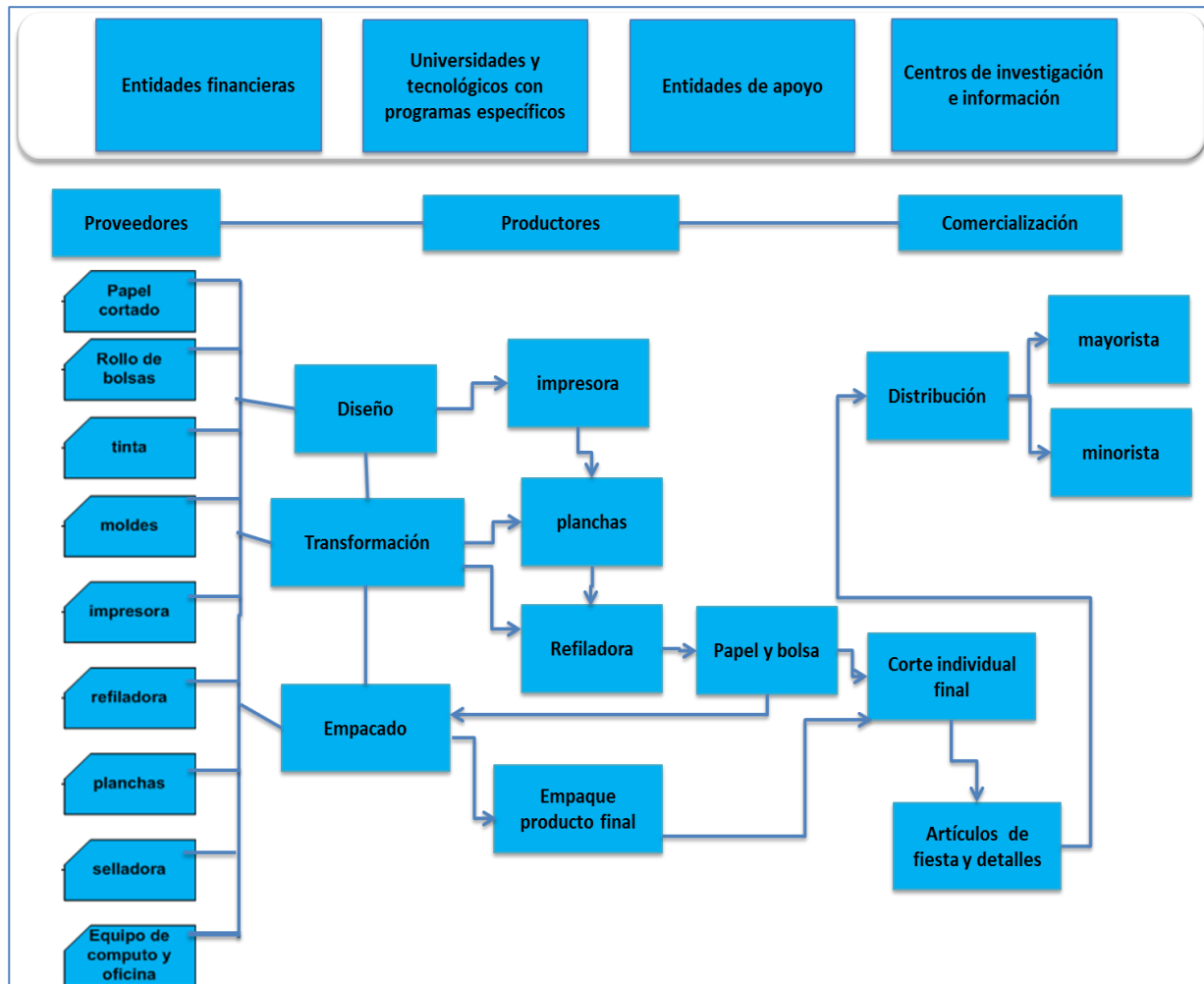


Fuente. Elaboración propia.

#### -Clúster

Se realiza el clúster de la cadena productiva de la organización Detalles y Algo Más, en cuanto a entidades de apoyo y conexas, en primera instancia se ilustra los insumos o maquinaria necesaria para la actividad económica, seguida del proceso productivo dividida en tres ramas, diseño, transformación y empackado, donde se detalle cada actividad hasta lograr el producto terminado el cual se distribuye a mayoristas y/o detallista los encargado del destino específico del producto, es decir el cliente final.

## Ilustración 5. Clúster productivo de Detalles y Algo Más



Fuente. Elaboración propia.

Condiciones de la demanda: Por lo menos 818 productos colombianos de todos los sectores, no se incluye en el análisis al minero energético, se verán beneficiados con el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea cuando entre en vigencia, de acuerdo con un análisis de PROCOLOMBIA. Según la entidad, una vez el acuerdo entre en vigencia, por lo menos 161 productos de agroindustria, 538 de manufacturas e insumos, 160 de artículos para fiestas, 116 del sector de prendas y tres de servicios

podrán llegar a los 27 países de la Unión Europea con beneficios arancelarios. En 2011 las exportaciones de Colombia hacia esa región, de acuerdo con información del Dane, ascendieron a US\$8.868 millones, mientras que en 2010 la cifra fue de US\$4.976, un importante crecimiento que podrá incrementarse con las ventajas que tendrán los productos colombianos. (PROCOLOMBIA, 2014).

El sector se dedica a la venta de productos y detalles para decoración de fiestas infantiles, matrimonios, entre otras fechas especiales, se encuentra en crecimiento en Colombia, debido al auge de personas interesados en comprar dichos productos para sus eventos además de las casas banqueteras que utilizan estos productos como insumos para la razón social de su empresa, de esta manera cuentan con dos segmentos de mercado, el particular y el empresarial.

Donde actualmente este sector de la economía, el cual hace parte del comercio, tiene características importantes de crecimiento en el país, En la ciudad de Cali el comercio minorista no solo muestra un crecimiento sostenido en sus ventas en lo corrido del año, sino que es uno de los sectores que más ha aumentado la contratación de personal. Las cifras del DANE reflejan este buen comportamiento del sector que evidencia también la buena dinámica del consumo regional. En agosto pasado las ventas del comercio caleño aumentaron 5,8 % y en lo corrido del año (enero-agosto) crecieron 3,9 %, de manera que la ciudad se ubica como la segunda de mayor repunte en el país. Adicionalmente, la capital del Valle es la primera en contratación de personal con un crecimiento de 5,6 %, tanto en agosto como en lo corrido del año, mientras en Barranquilla la contratación en el sector solo ha aumentado 1,9 % y en Bogotá 3,5 %. En Colombia, el mayor crecimiento del comercio se presentó por el aumento en la venta de



artículos de ferretería (22,9 %), electrodomésticos, muebles para el hogar y equipos de oficina (16,6 %), repuestos para vehículos (14,1 %) y bebidas alcohólicas y cigarrillos (12,3 %). Analistas de Bancolombia estiman que en conjunto el sector del comercio en el país se expandirá este año en 4 %, hasta septiembre va en 3,9%, pero la proyección es menor para el 2016 2,9%, pues se espera un menor dinamismo de la demanda interna. Redacción El País (19 de octubre del 2015) Cali es la segunda ciudad donde más crece el comercio en el país. *El País*.

Se crean nuevas tendencias sobre las celebraciones de fechas especiales, incentivando nuevas formas de celebrar especialmente enfocadas a realizarse de manera temática sean personales o empresariales a cargo de casas banqueteras o realizadas de manera particular. Se trata de crear espacios en los cuales los niños se ven inmersos en un mundo diferente. Los padres pueden escoger las temáticas, pero deben tener en cuenta los gustos e intereses de los niños con decoraciones alocadas y diferentes, además en eventos corporativos se pueden repotenciar equipos de trabajo a través de actividades de teambuilding, construcción de equipo, para propender a la integración, todo sobre una plataforma recreativa. Eso garantiza mayor productividad, eficiencia y menos roces entre un equipo de trabajo. A través de estas integraciones se busca que funcione mejor una sección, y un grupo de trabajo se convierta verdaderamente en un equipo. Todo a través de actividades lúdicas con una logística previa con el líder del equipo. Todas las actividades giran en torno a los objetivos organizacionales. Redacción El País (9 de junio del 2015) Seis tipos de fiesta que están de moda para los niños. *El País*.

De igual manera una ventaja para el sector es el desarrollo tecnológico en cuanto a maquinaria y equipo operativo y de cómputo que permite el desarrollo de las actividades de manera efectiva, teniendo en cuenta la inversión necesaria para la adquisición de estos activos. Donde el SENA lanza una convocatoria para el fortalecimiento de las TIC en las empresas donde los beneficiarios deben ser empresas legalmente constituidas, con mínimo dos años, que presenten propuestas relacionadas con la creación de nuevos productos o servicios para sus clientes, el desarrollo de patentes de nuevas ideas para su negocio o innovación en materia tecnológica. Los seleccionados recibirán recursos hasta por el 80 por ciento de su financiación, en el caso de la Mypimes, y 50 por ciento para las demás, en todos los casos sin exceder los 300 millones de pesos. Los recursos se entregarán en forma de cofinanciación, que puede ser condenable en la medida de alcanzar los logros propuestos. Permitiendo que el desarrollo de las tecnologías crezca y las organizaciones puedan acceder a estas y lograr adaptación y mejoramiento de los procesos. Redacción de El Tiempo (3 de febrero del 2016) Amplían invitación para fortalecer desarrollo tecnológico de empresas. *El Tiempo*.

Además, en cuanto a la tendencia de realización de eventos o celebración de fechas especiales va en crecimiento, basados en un estudio de viabilidad del sector (Álvarez y Arboleeda, 2011-2014), Para el segmento de eventos personales las ocasiones de celebración más importantes y recurrentes son las fiestas infantiles (32%) y primeras comuniones (21%), seguido en un tercer puesto por matrimonio (18%). Más de la mitad del segmento realiza o asiste a una celebración de esta índole entre 1-3 veces por año. Las dificultades más grandes que este segmento encuentra a la hora de planear un

evento son falta de conocimiento y práctica para coordinar todos los servicios necesarios y llevar a la realidad lo que han imaginado. Esto a su vez genera en los clientes un sentido de angustia y estrés que convierte la experiencia de una 13 celebración en algo tortuoso. A la hora de escoger el lugar a la mayoría (52%) no le importa en qué zona de la ciudad (norte, oeste, sur) esté ubicado el lugar mientras este tenga una combinación de ambiente cerrado y campestre (56%). Al igual, las instalaciones se prefieren de tipo campestre (56%), y los atributos que generan mayor diferenciación son que se cuente con piscina, zona húmeda, y jardín (21%), seguido por la necesidad de tener privacidad y seguridad (18%). El anhelo de este segmento es encontrar un lugar donde sean escuchados, entendidos, les propongan opciones, y le ejecuten a la perfección el evento que desean sin tener que preocuparse de la logística o implementación de los detalles (46%). Un lugar que les ayude a sentirse buenos padres/miembros de familia por preparar una celebración tan perfecta para sus seres más queridos sin tener que renunciar a su trabajo y funciones diarias (26%). La mayoría de estos eventos ocurren en horas de la tarde, rara vez ocurren en la mañana. Y en el segmento de eventos empresariales las ocasiones de celebración más importantes y recurrentes son las convenciones (24%) y lanzamientos de productos (20%), seguido por seminarios (19%). La frecuencia con la que este target realiza o asiste a un evento de esta índole oscila entre los 3 meses y 1 año. La dificultad más significativa que este segmento encuentra a la hora de planear un evento es la falta de tiempo (86%). A la hora de escoger el lugar a la mayoría (52%) no le importa en qué zona de la ciudad (norte, oeste, sur) esté ubicado el mientras este tenga una combinación de ambiente cerrado y campestre (60%). Las instalaciones las prefieren de tipo club social (46%), ya que se sienten seguros y respaldados por la experiencia y plataforma logística de un

club (algo imprescindible para este segmento ya que se trata de su imagen corporativa). Los atributos que generan mayor diferenciación son la comodidad de las instalaciones (20%) y la necesidad de tener privacidad y seguridad (20%). El anhelo de este segmento es encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar 14 (31%) para quitarse de las manos la responsabilidad del evento pues carecen de tiempo. Necesitan confiar en que todo va a salir a la perfección sin tener que involucrarse. Requieren que se pueda vincular a sus proveedores externos (26%) en el montaje del evento (agencia de publicidad o BTL, impresor de costumbre entre otros) y que en lo posible existan paquetes de servicios pre-establecidos para minimizar el tiempo necesario de selección y planificación de requerimientos (24%). Una buena parte de estos eventos son los desayunos de trabajo, workshops, talleres o capacitaciones, que son ideales para aumentar la ocupación de la planta al llenar un espacio en la mañana que no se cruzar con otros eventos para personas. Permitted resaltar que es estado del mercado va en crecimiento, en particular la empresa Detalles y Algo Más, cuenta con clientes a nivel departamental y nacional, entre algunas empresas que se postulan como mercado potencial se en cuentan Bodegas Ilusión, Globos Infantiles S.A.S., Picardías, Cocoa Fiesta, entre otras, además del segmento particular con personas naturales que deseen comprar con estas compañías productos de manera directa. Además de variedad de proveedores en materia prima para la producción de los detalles o productos de decoración.

Estructura, estrategia y rivalidad: La estrategia del sector se enfoca al liderazgo en costo, teniendo en cuenta los nichos del mercado al que se dirigen, desde esta perspectiva la empresa Detalles y Algo Más, cuenta con alianzas con sus proveedores

y afianzamiento entre ellos con los cuales obtiene buenos descuentos en materia prima, la rivalidad está dada bajo una fuerte competencia, pero las estrategias que implementa la empresa ha hecho que esta siga permaneciendo en el sector.

Donde la estructura se enfoca primordialmente en torno a las funciones de cada uno, es decir cada miembro tiene establecido unos procesos que contribuyen a la realización de la razón social de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de artículos de fiesta, en cuanto al peso de la competencia en la ciudad de Cali Valle del Cauca, este sector se ha venido desarrollando de manera favorable, de tal forma existen tres empresas de mayor impacto dedicadas a producir y comercializar productos para fiestas, entre estas se encuentran Serpentex, CarnavaL, Canelo regalos, además de otras empresas con la misma razón social un poco más pequeñas, pero con trascendencia en el sector y crecimiento en la cobertura de mercado, de esta manera aproximadamente existen entre 8 a 15, con portafolios limitados en el momento pero ansias de ampliación. Resaltando el crecimiento de empresas banqueteras que se proveen para la realización de sus eventos.

Siendo un sector económico importante y con mirar a crecer, donde se están posicionando algunas marcas e incursionan nuevas, por lo cual para lograr sostenibilidad en el tiempo se necesitan factores que promueven la lealtad de marca por medio de la calidad en los productos, respuesta al cliente, garantía, puntualidad, servicio al cliente, entre otras, resaltando los siguientes factores claves de éxito de la industria, basados en las exigencias del mercado.

El papel del gobierno: en el país el gobierno tiene un papel significativo en las empresas del sector económicos de artículos de fiestas, al regular las condiciones comerciales y tributarias de cada una, además de otorgar beneficios tributarios o descuentos en otros temas comerciales o de industriales.

También en algunos casos los gobiernos también participan en actividades productivas que se consideran estratégicas para el desarrollo de una economía, como la industria siderúrgica o el sector petrolero. No obstante, todas las economías no operan de esta manera; así, en los países más desarrollados, como Estados Unidos, Francia, Alemania y Japón, el gobierno participa casi exclusivamente en las actividades en que el sector privado no tiene interés en hacerlo, lo cual hace que su participación en sectores como la industria o el sector financiero sea prácticamente nula. En contraste, en economías menos desarrolladas como las de América Latina, el gobierno tradicionalmente ha estado presente en casi todas las actividades productivas compitiendo con empresas privadas; esta tendencia se ha modificado desde comienzos de la década de los noventa, cuando se dio un cambio en el modelo económico que significó la promoción de los procesos de privatización. La privatización es la venta por parte del Estado de las empresas de su propiedad que pueden ser negocios atractivos para el sector privado; con este proceso se busca que el gobierno se retire de actividades que pueden estar en manos de agentes privados, y concentre sus esfuerzos en llevar a cabo actividades necesarias para la sociedad y que no son desarrolladas por iniciativa privada. En este sentido, es importante tener en cuenta que, si bien el gobierno participa en todas las actividades económicas, no siempre es un actor importante en todas esas actividades.

La tendencia de las últimas décadas en muchos países del mundo ha sido que el gobierno tenga una baja participación en la producción, mientras su nivel de actividad en el consumo y en la inversión depende de las especificidades de las distintas economías. (Reina , Zuluaga, & Rozo, 2006).

De esta manera tiene influencia en los cuatro cuadrantes del diamante competitivo a medida que sus regulaciones o beneficios aumenta o disminuye las condiciones de los sectores económicos, porque los factores productivos son en gran medida proporcionadas por las políticas del país, y de esta manera la demanda del sector actuara para contrarrestarlas fuerzas externas y ser competitiva ajustando su estructura, estrategias y forma de operar para lograr sostenibilidad en el tiempo.

El papel de la casualidad, el azar también tiene influencia en la ventaja competitiva de las empresas del sector, porque son fuerzas fuera del control de país y de la economía, y estas atacan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, de esta manera las principales causales inciertas; son discontinuidad en la tecnología, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, cambios y desastres climáticos, discontinuidad en los costos de los insumos o materias primas, la violencia, la delincuencia común, decisiones políticas extranjeros en los tratados entre otros, estos afectan directamente las formas de operar de las empresas de todos los sectores, porqué obligan a las organizaciones a competir e implementar estrategias de apoyo que les permita subsanar estas causas del azar.

### **3.3.2. Análisis del micro entorno sectorial y competitivo (*CINCO FUERZAS*)**

Para desarrollar el análisis de la estructura del sector donde compite la empresa “detalles y algo más”, se determinó como elementos claves del análisis realizar la configuración del micro entorno y del macro entorno, esto con el fin de brindar un panorama amplio y conciso de todas las variables que se consideran relevantes en el estudio, teniendo, así como finalidad el análisis de la estructura del sector mediante el diamante competitivo propuesto por Michael Porter.

El análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. Para la elaboración de la matriz consolidada de las cinco fuerzas y por último el perfil competitivo del sector que se presentan a continuación se realiza en primera medida una descripción teórica de cada fuerza (rivalidad, proveedores, clientes, sustitutos, ingresos potenciales), al realizar el paso anterior esta información se ingresa en la matriz consolidada respectiva donde se plasman las variables elegidas para cada fuerza, se realiza una ponderación para cada fuerza la cual al totalizarla debe sumar 100%. Se asigna la importancia de la variable en la empresa que va desde (1) a (4), donde (1) es una debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, posteriormente se multiplica (ponderación x calificación) y arroja una total individual por variable y un total de la matriz, si el total es menor que (2,5) esto indica que la fuerza es importante en la organización, pero si por el contrario es superior a (2,5) quiere decir, la fuerza no tiene incidencia directa en la organización y con la finalidad de obtener el perfil del sector se evalúa cada fuerza según las variables individuales, obteniendo la calificación final.



#### *-Rivalidad entre empresas competidoras*

La rivalidad para la producción y/o comercialización de productos para fiestas es alta en Cali y con tendencia a aumentarse para lo cual resulta indispensable para el análisis a la competencia valorar las siguientes variables: el crecimiento del servicio, es decir la manera en que las actividades crecen y se posiciona en el mercado de Cali. Se incluyó dentro del análisis la diferenciación, es decir que hace diferente una productora de la otra con respecto a la manera en la que ofrecen el producto o como innovan los procesos. Las barreras de salida se analizaron desde el punto de vista del requerimiento legal que existe cuando una empresa quiere dejar de operar en la zona. De igual manera se analizó el número total de competidores en la zona ya que hace evidenciar que tan fuerte es la competencia. La ubicación de una empresa a otra es cercana o distante, se midió mediante la concentración de la competencia en el Municipio de Cali valle.

Conclusión: La fuerza analizada indica que se incide en gran manera en la empresa detalles y algo más, este debido a que la facilidad de ingresar al sector es amplia y no hay tanto requerimiento.

#### *-Poder negociador de los proveedores*

Los análisis de las variables se establecieron mediante la capacidad y la cercanía que hay en la zona para proveer de los materiales necesarios para la producción y comercialización de la empresa, por lo cual se estableció como variables la concentración de proveedores, es decir que cercanía hay de uno a otro con el fin de evidenciar si los precios son competitivos y si por el contrario no hay proveedores

cercanos. Volumen de compra con el fin de establecer si los proveedores están en la capacidad de responder a los requerimientos de los clientes. La cooperación que el proveedor tenga con las empresas del sector indica la manera en la que operan y las alianzas estratégicas que puedan generar.

Conclusión: El poder negociador de los proveedores determina que no existe un fuerte poder debido a que se cuentan con varias organizaciones cercanas para proveer los insumos necesarios para la producción de detalles y algo más.

#### *-Poder negociador de los clientes*

Se estableció como variables a analizar la concentración de clientes, la importancia del servicio para el cliente, la integración hacia atrás, las ventas concentradas en pocos clientes, el nivel de información del cliente, se consideraron importantes debido se consideró importante ya que se sugiere interés en diferentes aspectos tales como conocer que tal viable es que los clientes puedan integrarse hacia atrás, que tanto aceptan empresas dedicadas a esta labor y que interés les despierta conocer información precisa del producto, la integración de la matriz sugiere un ponderación donde la concentración de los clientes se le asigna una ponderación mayor ya que es de interés recabar información acerca del nivel de consumo que pueda tener el servicio prestado por detalles y algo más en Cali Valle.

Conclusión: Indicando que el poder negociador de los clientes se constituye en una fuerza tan determinante al momento de ofrecer productos y servicios de esta categoría debido a que existen varias empresas en la ciudad dedicada a esta actividad comercial.

#### *-Amenazas de sustitutos*

Los productos sustitutos para la actividad que desarrolla la organización no se tienen establecidos de manera explícita, se toman como sustitutos la elaboración artesanal que realizan las personas y que también cobran por el servicio, desde este punto de vista se analizaron las variables de precio, disponibilidad, mejoras del servicio, rendimiento del sustituto.

Conclusión: Se indica que los productos sustitutos con una ponderación final de 3,25, resulta irrelevante en el sector, debido a que la no formalización de los procesos artesanales y a veces empírica de las personas no se constituye como fuerza determinante.

#### *-Potenciales ingresos de nuevos competidores*

El análisis de la fuerza radica en la facilidad que pueden ingresar nuevas organizaciones dedicadas a esta misma actividad comercial en la ciudad de Cali, y los beneficios que pueden obtener por lo cual se consideraron relevantes las siguientes variables: lealtad de la marca, requerimiento de capital, barreras para el ingreso, curva de experiencia y aprendizaje.

Conclusión: Se indican que las variables evaluadas inciden directamente en el desarrollo de las actividades económicas, esto debido primordialmente a las fáciles barreras para el ingreso que existen en el municipio donde hay exoneración en el pago de impuestos u otros mecanismos de financiación que facilitan la creación de empresas en la ciudad.

### 3.2.1.3. Análisis consolidado del micro entorno sectorial y competitivo

A continuación, se representa la consolidación del micro entorno, donde se evidencia las ponderaciones finales obtenidas en cada una de las fuerzas y se determina si estas inciden en la organización “detalles y algo más”.

**Ilustración 6.** Matriz consolidada de las cinco fuerzas

| CONSOLIDO FUERZAS DE PORTER                 | PART.<br>%  | VALOR | TOTAL       |
|---------------------------------------------|-------------|-------|-------------|
| RIVALIDAD                                   | 5%          | 3     | 0,15        |
| PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES         | 10%         | 2     | 0,2         |
| PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES            | 35%         | 4     | 1,4         |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS             | 10%         | 3     | 0,3         |
| INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS<br>COMPETIDORES | 40%         | 3     | 1,2         |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>100%</b> |       | <b>3,25</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Las fuerzas analizadas son importantes en el análisis de competitividad para la empresa objeto de estudio ya que deja en evidencia factores relevantes como la competencia y el potencial de ingresos, la ponderación total en 3,25 indica que son fuerzas determinantes en el sector y que por su naturaleza de fuerzas no se pueden controlar, pero su usar mecanismos y estrategias que contrarresten sus efectos. El análisis de micro entorno, tiene como finalidad establecer el nivel de incidencia de las 5 fuerzas de manera ponderada, los resultados indican que la rivalidad está establecida en Cali con respecto a empresas u organizaciones que producen y comercializan este tipo de productos, el poder negociador de los proveedores no ejerce influencia en la zona debido a que existen muchas organizaciones dedicadas a proveer de insumos. Los

clientes tienen gran incidencia debido a que existen más empresas que brindan estos servicios generando influencia muy alta, los sustitutos no ejercen influencia debido a la no formalización de los comercializadores artesanales que existen en Cali. Para finalizar el análisis, se habla de ingresos potenciales de competidores, la cual tiene fuerza en la medida que las condiciones para formar empresas se apoyan con políticas de excepción en el pago de impuesto u otros mecanismos de financiación.

De igual manera con la finalidad de analizar el entorno sectorial y competitivo de Detalles y Algo Más, se realiza la matriz del perfil competidor del sector, de esta manera para la elaboración de la matriz del perfil competitivo del sector se tuvo en cuenta las variables de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de calificarlas según el impacto de cada una, teniendo un rango calificación *alta y media*, en dos categorías *repulsión y atracción*, indicando el grado de impacto de cada variable. entendiéndolas como debilidades y fortalezas respectivamente.

**Tabla 3.** Perfil competidor del sector

|                                              |        | REPULSION |       |        | ATRACCIÓN |      |         |
|----------------------------------------------|--------|-----------|-------|--------|-----------|------|---------|
| SECTOR                                       |        | ALTA      | MEDIA | NEUTRA | MEDIA     | ALTA |         |
| 1. Competidores Actuales                     |        |           |       |        |           |      |         |
| 1.1 Rivalidad entre competidores             |        |           |       |        |           |      |         |
| Economías de escala                          | Grande |           |       |        |           | x    | pequeño |
| Diversidad de competidores                   | Grande | x         |       |        |           |      | pequeño |
| requerimiento del capital                    | grande | x         |       |        |           |      | pequeño |
| lealtad de los clientes                      | alta   |           | x     |        |           |      | baja    |
| acceso favorable a proveedores               | grande |           |       |        |           |      | pequeño |
| Capacidad diferenciacion del producto        | baja   |           | x     |        |           |      | alta    |
| Importancia para la empresa                  | alta   |           |       |        | x         |      | baja    |
| curva de experincia y aprendizaje            | alta   |           |       |        | x         |      | baja    |
| 1.2 Poder de los proveedores                 |        |           |       |        |           |      |         |
| importancia del volumen para el proveedor    | alto   |           | x     |        |           |      | baja    |
| cooperacion con el proveedor                 | alto   |           | x     |        |           |      | baja    |
| concentracion de los proveedores             | alto   |           |       |        | x         |      | baja    |
| 1.3 Poder de los clientes                    |        |           |       |        |           |      |         |
| concentracion de clientes                    | alto   |           |       |        | x         |      | baja    |
| importancia del producto para el cliente     | alto   |           |       |        | x         |      | baja    |
| las ventas se concentran en pocos clientes   | bajo   |           | x     |        |           |      | alto    |
| integracion hacia atrás                      | bajo   |           | x     |        |           |      | alto    |
| niveles de informacion del cliente           | alto   |           |       |        |           | x    | baja    |
| 1.4 Sustitutos                               |        |           |       |        |           |      |         |
| disponibilidad                               | baja   |           |       |        | x         |      | alto    |
| precio de los sustitutos                     | bajo   |           |       |        |           | x    | alto    |
| mejoras en el producto                       | bajo   |           |       |        |           | x    | alto    |
| rendimiento del sustituto                    | bajo   |           |       |        |           | x    | alto    |
| 1.5 Potencial ingreso de nuevos competidores |        |           |       |        |           |      |         |
| Lealta de la marca                           | alto   |           |       |        | x         |      | bajo    |
| requerimiento del capital                    | alto   |           | x     |        |           |      | bajo    |
| barreras para el ingreso                     | alto   |           |       |        | x         |      | bajo    |
| curva de experincia y aprendizaje            | alto   |           |       |        | x         |      | bajo    |
| Perfil numerico (suma)                       |        | 2         | 7     |        | 9         | 5    |         |

Fuente. Elaboración propia.

La matriz anterior, se puede observar que el sector donde compite la empresa Detalles y Algo Más, es un sector favorable para el desempeño de su labor, donde obtuvo 14 puntos en la categoría de atracción, indicando factores positivos para la organización a nivel competitivo, es decir cuenta con barreras de ingreso fuertes y requerimientos de capital que impiden la entrada de nuevos competidores y el sostenimiento de los actuales a nivel micro, también resaltando que el poder de los clientes es medio al contar con usuarios con lealtad de cliente a nivel empresarial además del volumen de

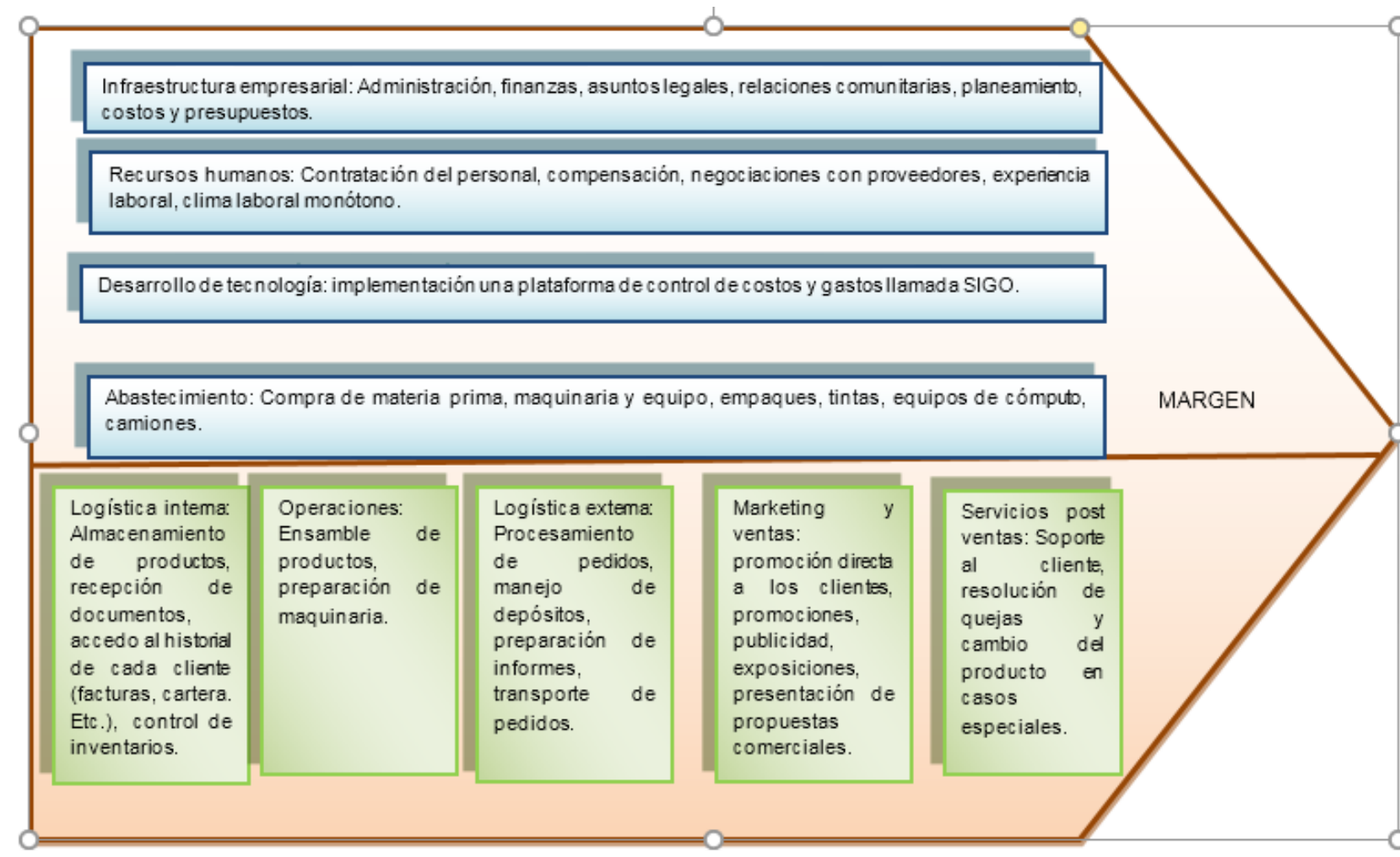
compra de estos, se tienen variedad de proveedores, siendo un poder ejercido por estos bajo, de igual manera hasta el momento productos sustitutos son artesanales y casi nulos. Pero debe igual considerarse que es un sector con rivalidad especialmente de la empresa Serpentex, además que los clientes pueden cambiarse fácilmente y elegir el producto que deseen, además de enfocarse en diferenciar su razón social para lograr identificación y posicionamiento.

*-Análisis (diagnóstico)*

del problema u oportunidad en la cadena de valor. Caracterizar la cadena de valor, en la cual se describa cada una de las actividades comprometidas tanto a nivel de corporación y/o unidad estratégica de negocio- UEN, como el área o proceso en la cual se quiere hacer la intervención. Cabe mencionar que la empresa en cuestión no cuenta con una cadena de valor u actividades definidas, siendo esta elaborada con base en explicaciones de la gerente de la organización.

Además de anexar en el respectivamente eslabón de la cadena el análisis de las áreas funcionales con el fin de observar la situación interna de la organización.

**Ilustración 7 Cadena de Valor**



Fuente: Elaboración propia



Análisis a nivel general (corporación y/o unidad estratégica de negocio- UEN). La cadena de valor de la empresa Detalles y Algo Más, En síntesis, pretende establecer las actividades que agregan valor: la colocación de sus productos en el mercado. La consecución de dicha necesidad requiere de expandirse, de una adecuada coordinación de las actividades de apoyo que puedan guiar a la compañía en su toma de decisiones, desde asistencia en la logística interna hasta el eslabón de servicio post venta.

#### *-Actividades primarias.*

-Logística interna: Consiste en todas las actividades asociadas con el recibimiento y posterior almacenamiento de materia prima directa e indirecta para la elaboración del producto final, manejo y control de inventario de los mismos. Es decir, comprende la adquisición de la materia prima. Para ingresar en el sector es fundamental suplir las necesidades de los clientes con productos de altos estándares de calidad, y la única manera de lograrlo es utilizando los materiales apropiados. De esta manera, el cliente debe preocuparse por recibir a tiempo el producto solicitado.

#### *Operaciones*

Este eslabón está constituido por todas las actividades asociadas con el producto. Es decir, el procesamiento de la materia prima las diferentes etapas de producción entre otras, y todo lo concerniente con el desarrollo operativa de las labores.en la organización detalles y algo más, se desarrolla bajo un esquema completo de funciones tales como mercaderías, vendedor, impresor, auxiliar de impresión, encargado de la

bodega u otros puestos como ayudantes de cargue y descargue de mercancía , las funciones realizadas por los operativos carecen de una estructura definida de niveles de supervisión ya que debido a la naturaleza del trabajo ejercer control resulta casi imposible porque las dependencias trabajan de manera aislada no hay comunicación constante entre dependencias. Logística en la organización consiste en todo el proceso desde que reciben el pedido del cliente, como este se procesa y produce hasta llegar como producto terminado a manos del cliente, la logística se desarrolla dentro de los parámetros normales logrando la efectiva respuesta al cliente, pero se puede dejar en evidencia que por la falta de supervisión, metas e indicadores claramente establecidos suelen ocurrir errores como en la equivocación en la entrega de pedido, retrasos en la producción, que afecta la rentabilidad del ente.

Las personas que hacen parte del área operativa de la organización tienen conocimiento y certificaciones en distintas ramas del saber lo que hace que manejen con propiedad las funciones que se les asignan en sus puestos de trabajo. Esta dada bajo el proceso de impresión y elaboración de la mercancía de la empresa, la maquinaria con la que cuentan responden satisfactoriamente a los requerimientos de la organización (refiladora, impresora, tintero, cortadora entre otras), logrando obtener la producción adecuada para lograr los puntos de equilibrio mínimos para el sostenimiento de la organización en el mercado.

### *Logística externa*

Este eslabón de la cadena de valor agrupa las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores,

procesamiento de pedidos. Este eslabón de comercialización, comprende las actividades relacionadas con el acopio, almacenamiento, limpieza del producto, empaque y traslados hasta los lugares como los mostradores o consumidores finales. De un manejo eficiente de la logística externa constituye un engranaje relevante para lograr una colocación competitiva de los productos en el mercado. La concentración de la producción en un único lugar ofrece ciertas ventajas, no sólo por la facilidad en el desplazamiento del producto hacia compradores finales sino porque reduce los costos.

#### *Mercadotecnia y Ventas*

Es el eslabón compuesto por todas las actividades asociadas con proporcionar el medio por el cual los clientes puedan adquirir el producto o ser inducidos a hacerlo, mediante publicidad, promoción, fuerza de ventas, y precios. Las actividades comerciales están a cargo de las tres promotoras de venta, las cuales se dirigen a los respectivos clientes ofreciendo el portafolio, los precios y promociones según volúmenes de compra, en el momento no se realiza ningún tipo de publicidad auditiva, visual o entrega de información en plegables u otro medio.

#### *Servicio post venta*

Es el eslabón de la cadena de valor que agrupa todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como las llamadas para evidenciar si el cliente está de acuerdo con el producto y si requiere más del mismo, de ello dependen los futuros pedidos.

### *-Actividades de apoyo*

#### *Infraestructura de la empresa*

El eslabón de infraestructura está compuesto por varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, el área contable está a cargo del contador de la empresa el área de administración y negociaciones está a cargo de la gerente, este eslabón no diferencia de otras actividades de apoyo, atraviesa toda la cadena de valor y no actividades individuales, pues soporta toda la operación. Es la actividad de apoyo más importante ya que resuelve dificultades fundamentales de cualquier empresa, tales como capacidad para acceder a servicios financieros, negociación de productos entre otros aspectos centrales de gestión.

La gestión administrativa está conformada por la gerente Noralba Tamayo Hernández que a su vez es la dueña de la organización, la cual tiene labores de compra de materia prima, de insumos, maquinaria y equipo, control del personal, negociación directa con los clientes potenciales, entre otros, tiene asignado un salario dependiente las ventas del mes, para las labores de apoyo cuenta con una auxiliar administrativa y un contador el cual tiene un contrato de prestación de servicios, elaborando los respectivos informes, en el momento están implementando una plataforma de control de costos y gastos llamada SIGO.

No se tiene establecido una estructura organización, pero según el análisis operan según sus respectivas funciones, las cuales no están documentadas en un Manual de procesos o perfil de cargo, pero se manejan de manera empírica y definida por la administradora.

Además, en cuanto al manejo estratégico, carece de misión, visión y objetivos corporativos que no permiten la elaboración de un norte estratégico, hasta el momento se desarrolla de manera tradicional, con vivencias diarias y con metas mensuales en cuanto a ventas.

Con respecto al control administrativo es ejercido por la administradora de manera fuerte y ella vigila que se cumplan las funciones respectivas y lo propuesto en el mes, pero a causa de sus diferentes ocupaciones especialmente en viajes de negociaciones o compra de mercancía en algunas ocasiones el control operacional se ve disminuido. De esta manera para realizar un análisis particular se presentan algunas variables del área administrativa:

#### *-Infraestructura*

El área administrativa cuenta con una oficina en la bodega de la empresa, la cual está conformado por equipo de cómputo y oficina, divida en tres zonas específicas otorgadas en primera medida para la gerente, auxiliar y ventas, y de manera ocasional para el diseñar gráfico, es una oficina relativamente pequeña utilizada para reuniones

mensuales o especiales, además de atención al cliente y labores específicas de cada integrante.

#### *-Planeación*

La planeación está a cargo de la gerente y la auxiliar administrativa, las cuales son las encargadas de vigilar el inventario, los diseños, pago de nómina, compras y ventas, con base en esto deciden y organizan los procesos de información financiero.

#### *-Liderazgo en la toma de decisiones*

En cuanto al liderazgo es ejercido por la gerente, la cual se encarga de todas las labores administrativas y negociaciones, esta toma las decisiones dependiendo el curso de la empresa, las ventas, la utilidad, de esta manera indica las estrategias o indicadores a seguir con base el avance o atraso de la empresa. Siendo así una toma de direcciones empírica o subjetiva, donde han funcionado algunas para lograr rentabilidad, pero no existe un proceso claro o herramientas precisas para efectuar dichas funciones.

#### *-Rotación de personal*

Cuenta con una rotación de personal mínima, al contar con siete empleados directos en la organización con experiencia en el sector y recomendaciones particulares, hasta el momento se maneja una contratación con pago del salario mínimo legal vigente y el

pago de prestaciones en cuanto a las promotoras de venta y los operarios, la auxiliar administrativa cuenta con un salario de 1200.000 más prestaciones de ley.

#### *-Indicadores de medición*

Carecen de indicadores de rentabilidad o ventas estipulados, se manejan según las indicaciones de la gerente y los promotores de ventas, dependiendo el número de ventas semanales se ajuste el siguiente mes.

#### *-Flujos de procesos*

Los procesos operativos son desarrollados por los dos integrantes según su experiencia e indicaciones del diseñador gráfico y la gerente, no se cuenta con un flujo de procesos, mediciones de tiempos o estándares fijados en la organización.

#### *Administración de Recursos Humanos (RRHH)*

Este eslabón de apoyo se compone de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal, el cual no está definido en la organización.

#### *Desarrollo de tecnología*

Infortunadamente la organización no cuenta con actividades de investigación y desarrollo, lo cual hacen que los estén en una zona de confort que no les permite ir más allá. Adicional el sistema contable que se intenta desarrollar en toda la organización es el programa SIGO, los diferentes módulos que lo componen estarán a cargo de las personas de contabilidad, en este caso la contadora y auxiliar.

Abastecimiento: Corresponde a la función de comprar los materiales que requieren los clientes. Este eslabón brinda apoyo a la logística interna y externa mediante la gestión de compra, este módulo está a cargo de la gerente.

*-Conocimiento de los clientes*

En cuanto a los clientes mayoristas o minoristas los cuales son visitados por los promotores de venta, mostrando el portafolio, el precio y promociones por volumen de compra, estos son atendidos por la gerente a la hora de la negociación, con la atención de crear vínculo con estos y lealtad de marca.

**3.2.1.5. Análisis de la competencia a través de la matriz de Benchmarking**

Se realiza un estudio de benchmarking en el sector de productos de fiestas, a cargo del grupo de investigación del direccionamiento estratégico, las empresas a analizar son Serpentex y Carnaval, canelo fiestas, siendo estas las principales competidoras en el mercado a nivel de Cali Valle del cauca.

*-Caracterización de las competidoras o empresas comparables.*

**SEMPERTEX**

es una empresa que cerca de 30 años, después de trabajar con distintos productos de látex, Sempertex, de origen barranquillero y fundado en 1938, entendió que su negocio estaba en la fabricación de globos, con sede en Cali Valle.



Hoy esto constituye el 100% de su manufactura y es lo que los ha llevado a más de 70 países en todos los continentes. En Colombia, además, tienen el 65% del mercado en ese segmento.

Sin embargo, para esta empresa familiar, que factura entre \$80.000 millones y \$90.000 millones anuales, fue inevitable ampliar el portafolio y empezar a ofrecer productos para fiestas, como sempertinas, vasos, platos y manteles. Ahora, el objetivo es crecer por lo menos 20% en la categoría de fiestas y facturar \$100.000 millones. La vía para lograrlo fue una alianza con un gigante en muchas industrias: Disney.

Sempertex, que cuenta con mil empleados, se hizo a la licencia para fabricar artículos de fiesta con los personajes del portafolio estándar de la multinacional: Mickey, Minnie, Frozen, entre otros. Amalia Lowey, vicepresidenta de la compañía, asegura que “las negociaciones no fueron fáciles”. El departamento de arte de Disney estuvo muy pendiente del desarrollo de los productos, que se fabrican con terceros autorizados y se distribuyen sólo por el canal mayorista, que es donde Sempertex ve el 80% de las ventas.

Aunque la licencia es sólo para Colombia, “la idea es que con esta adquisición podamos fortalecernos y volvernos un jugador mundial de fiestas”, asegura Lowey. Al cubrir mercados desde Australia, Tailandia, Rusia, gran parte de Europa, EE. UU., América Latina, entre otros, la pregunta puede ser: ¿a dónde ir ahora? Según la ejecutiva, África, en donde ya están en Sudáfrica y Angola, les llama mucho la atención.

El 65% de los globos que se fabrican aquí se exportan, pero son hechos de caucho traído de Guatemala. Con la recuperación del sector cauchero colombiano, con el que, afirma Lowey, Sempertex se mantiene en contacto, la materia prima podría empezar a ser nacional. “Cuando estén listos para satisfacer nuestras necesidades en calidad y cantidad empezaremos una sustitución de importaciones”.

“La empresa tiene un nivel de retención de utilidades superior a 50%, destinado al progreso y la actualización tecnológica”, explica Lowey. Con esa inversión se han logrado desarrollos como globos iluminados internamente con luces led. El diseñador de las luces es de Dinamarca, que importa los globos hechos por Sempertex en ese país. El plan es dejar de exportar los globos en su estado inicial para ensamblarlos nacionalmente y exportarlos. Redacción Economía (18 de noviembre del 2015) Sempertex, por el mercado de fiestas. *El Espectador*.

### *Carnaval*

Es una empresa radicada en Cali Valle, dedica a la producción y comercialización de productos para fiestas, con diferentes sedes, las principales en la capital del valle y dos sedes ubicadas en Palmira y Tuluá. Con un portafolio amplio, enfocada en la realización de globos, adornos, serpentinas, entre otros, con servicio personalizado. (Página Oficial de Carnaval y Fiesta, 2016).

### *Canelos regalos*

Una organización dedica a la producción y comercialización su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, con envíos a los diferentes destinos locales y a nivel nacional, con productos para fiestas, entre sus principales categorías pertenecientes a su portafolio se encuentran; bases para ancheta, tarjetas, empaques, recordatorios, banners, la hora loca y fiestas temáticas. (Página Oficial de Canelo regalos, 2016).

#### **3.2.1.6. Identificación de los factores claves de éxito (F.C.E).**

Para analizar la competencia del sector de productos de fiesta, se realizará primera una caracterización del sector mediante la matriz del perfil competitivo, que permite evaluar los factores claves de la industria, otorgarles una ponderación de importancia y posterior a ello evaluarlos frente a las empresas relevantes del sector, así se permite analizar los factores prevalecientes de los cuales se pueda obtener una ventaja competitiva.

Para la elaboración del perfil competitivo del sector, se debe tener en cuenta los factores claves de la industria, los cuales se integrarán en la matriz. Siendo un sector económico importante y con miras a crecer, donde se están posicionando algunas marcas e incursionan nuevas, por lo cual para lograr sostenibilidad en el tiempo se necesitan factores que promueven la lealtad de marca por medio de la calidad en los

productos, respuesta al cliente, garantía, puntualidad, servicio al cliente, entre otras, resaltando los siguientes factores claves de éxito de la industria, basados en las exigencias del mercado:

**Tabla 4. Factores claves de la industria**

| FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO |                               | PESO        |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------|
| 1                             | Infraestructura               | 10%         |
| 2                             | Talento humano                | 10%         |
| 3                             | Precio                        | 20%         |
| 4                             | Good will                     | 10%         |
| 5                             | Calidad del producto          | 15%         |
| 6                             | Respuesta al cliente          | 10%         |
| 7                             | Diseño                        | 20%         |
| 8                             | Inversión en expansion fisica | 5%          |
| <b>TOTAL</b>                  |                               | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

-Elaboración de la matriz del perfil competitivo (MPC).

**Tabla 5. Matriz del perfil competitivo**

|              | FACTORES CLAVES DE ÉXITO      | PESO       | DETALLES Y ALGO MAS |                | SEMPERTEX |                | CANELO REGALO |                | CARNAVAL  |                |
|--------------|-------------------------------|------------|---------------------|----------------|-----------|----------------|---------------|----------------|-----------|----------------|
|              |                               |            | VALOR               | VALOR SOPESADO | VALOR     | VALOR SOPESADO | VALOR         | VALOR SOPESADO | VALOR     | VALOR SOPESADO |
| 1            | INFRAESTRUCTURA               | 10%        | 2                   | 0,2            | 3         | 0,3            | 2             | 0,2            | 2         | 0,2            |
| 2            | TALENTO HUMANO                | 20%        | 3                   | 0,6            | 3         | 0,6            | 3             | 0,6            | 3         | 0,6            |
| 3            | PRECIO                        | 20%        | 3                   | 0,6            | 3         | 0,6            | 3             | 0,6            | 2         | 0,4            |
| 4            | GOOD WILL                     | 10%        | 2                   | 0,2            | 3         | 0,3            | 2             | 0,2            | 3         | 0,3            |
| 5            | CALIDAD DEL PRODUCTO          | 15%        | 3                   | 0,45           | 4         | 0,6            | 3             | 0,45           | 3         | 0,45           |
| 6            | RESPUESTA AL CLIENTE          | 10%        | 3                   | 0,3            | 4         | 0,4            | 2             | 0,2            | 3         | 0,3            |
| 7            | DISEÑO                        | 20%        | 3                   | 0,6            | 2         | 0,4            | 3             | 0,6            | 3         | 0,6            |
| 8            | INVERSIÓN EN EXPANSION FISICA | 5%         | 2                   | 0,1            | 3         | 0,15           | 3             | 0,15           | 2         | 0,1            |
| <b>TOTAL</b> |                               | <b>1,1</b> | <b>21</b>           | <b>3,05</b>    | <b>25</b> | <b>3,35</b>    | <b>21</b>     | <b>3</b>       | <b>21</b> | <b>2,95</b>    |

Fuente. Elaboración propia

### 3.2.1.7. Realización de radares de comparación: benchmarking competitivo para bienes transables

La realización de la comparación a través del diagrama de araña o radar de comparación, el cual muestra las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el valor y el valor sopeado de cada una; así se desarrolla con tres empresas competitivas del sector. A continuación, se presenta el Benchmarking sobre la competencia donde se pudo evaluar la empresa Detalles y algo más, con respecto de su competencia directa.

La competencia en la ciudad de Cali Valle del Cauca, este sector se ha venido desarrollando de manera favorable, de tal forma existen dos empresas de mayor impacto dedicadas a producir y comercializar productos para fiestas, entre estas se encuentran Serpentex, Canelo regalos, Carnaval, además de otras empresas con la misma razón social pero más pequeñas, pero con trascendencia en el sector y crecimiento en la cobertura de mercado, de esta manera aproximadamente existen entre 8 a 15, con portafolios limitados en el momento pero ansias de ampliación. Resaltando el crecimiento de empresas banqueteras que se proveen para la realización de sus eventos.

De esta manera la comparación de Detalles y algo más con su competencia principal se realiza con base a la matriz de Benchmarking, donde la metodología se basa en la comparación de las empresas en diferentes factores claves de la industria elegidos según el sector para analizar el valor y el valor sopesado; en este caso se seleccionaron los siguientes:

*Infraestructura*

se tuvo en cuanto en el análisis de este criterio, tecnología y maquinaria empleada, mano obra, materiales directos e indirectos, volumen, entre otros, donde en el sector de las empresas dedicadas a producir detalles para fiestas.

### *Inversión*

se analizó la respuesta al cliente, maquinaria y equipo, inversión, entre otros, donde en el sector se cuenta con una inversión en Tecnología media, porque la mayoría de las empresas cuentan con poca maquinaria y equipo limitado y algunos operan de manera tradicional.

### *Good will*

Lo integra la capacidad también de respuesta al cliente, recursos utilizados, costo, tiempo de entrega, diseño, producción, entre otros, de esta manera se realizan los procesos de manera promedio, al utilizar los recursos necesarios para la elaboración y distribución del mismo, pero carecer de maquinaria y tecnología que permita mayor eficiencia en la producción.

### *Diseño*

Se examinó la capacidad de adaptación a las fuerzas del entorno directo e indirecto de las empresas evaluadas, la innovación y creatividad en los diseños, donde la adaptabilidad de estas empresas del sector es en gran medida de nivel promedio por la poca capacidad de utilización de maquinaria o tecnología avanzando, pero en cuanto a gustos Y preferencia los diseños se enfocan en la satisfacción de los clientes

### *Calidad*

En este criterio se tuvo en cuenta, los materiales utilizados para la elaboración, el personal, la maquinaria y equipo, entre otros, donde los productos en su gran mayoría son de alta calidad con diseños novedosos y llamativos.

Respuesta al cliente: se evaluó las estrategias publicitarias, los canales de distribución y difusión, entre otros, de esta manera el marketing es limitado en la mayoría de las empresas del sector, principalmente este se enfoca en un canal directo con el cliente, sin promociones o algún tipo de difusión, y todo lo relacionado con la respuesta a los requerimientos de los usuarios.

### *Talento humano*

Se examinó la respuesta y atención al cliente, entre otros, donde se obtiene una calificación positiva, al contar con personal capacitado e interesado en el contacto con los usuarios.

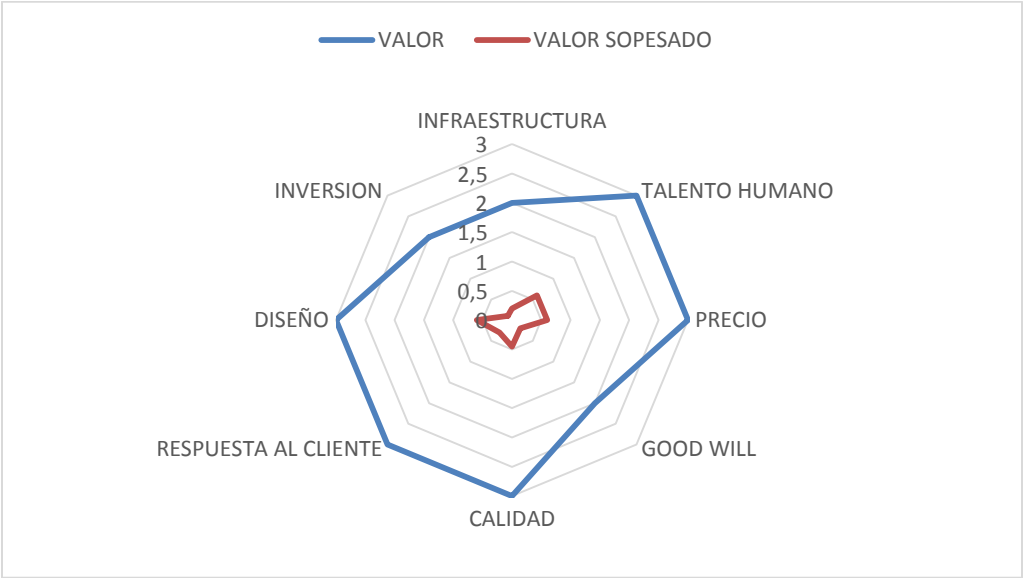
### *Precio*

Se analiza el precio de los productos en el sector.

El color AZUL representa el valor de cada una de las empresas, es decir la calificación obtenida en matriz competitiva, según la capacidad de respuesta de las empresas a estos factores y el ROJO el valor sopesado es decir la ponderación de la calificación de cada empresa por el peso ponderado de importancia de cada factor en la industria.

**Ilustración 8 Radar de valor y valor sopesado de las empresas en comparación**

***Detalles y Algo Más***



***Serpentex***

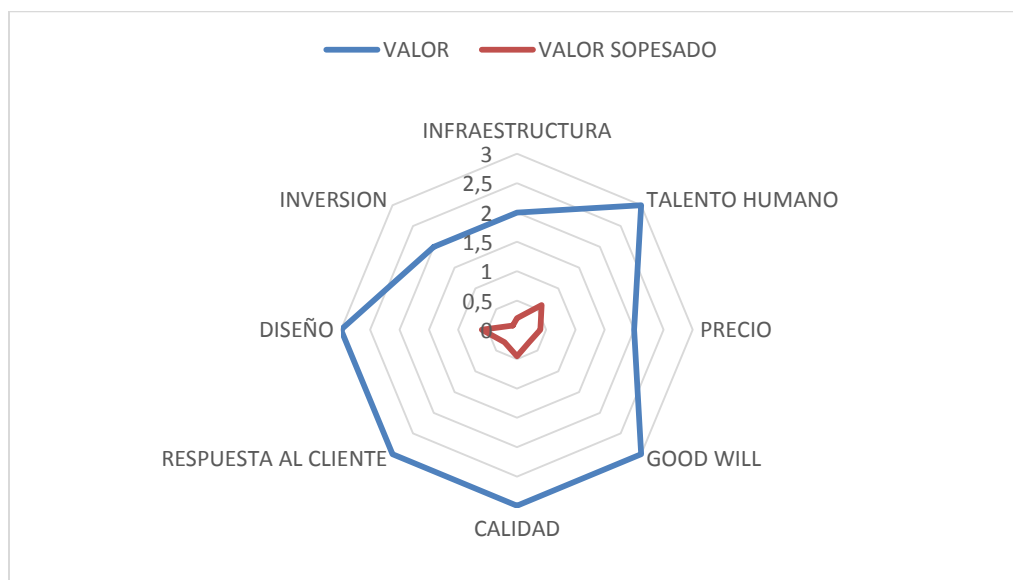




### ***Canelo Fiesta***



### ***Carnaval***

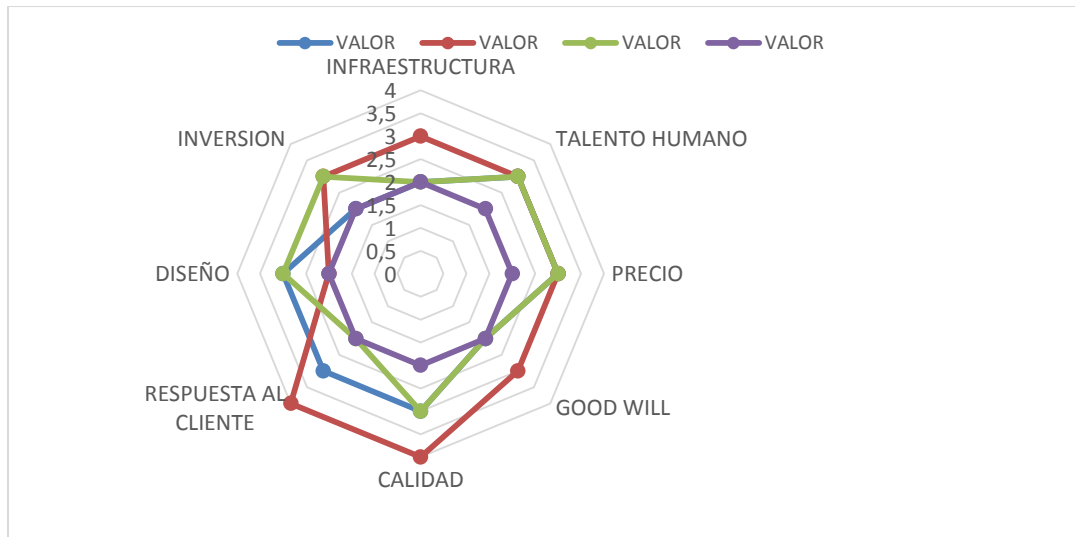


Fuente. Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en el anterior análisis de comparación, se encuentran dos líneas, clasificadas en dos colores; Azul y rojo, los cuales representan la el valor y el valor sopesado respectivamente. De esta manera resaltando a la empresa Serpentex, la cual es la competencia principal y fuerte en el sector principalmente por contar con mayor eficiencia, tecnología y calidad en los productos, pero tiene como falla la falta flexibilidad e innovación según las preferencia y gustos del mercado, al producir generalmente en masa y escala, lo que se traduce en diseños repetitivos y poca diferenciación. De igual modo cuanta Detalles y algo más, donde los costos del proceso de entrega de la mercancía al cliente final son muy elevados, puesto que no se cuenta con la eficiencia ni la rapidez que este proceso requiere debido a que se presentan retrocesos en dicho envío, al contar con múltiples errores, tales como equivocación de despacho y posterior entrega, otras veces el pedido que realiza el cliente no justifica el costo de la empresa. Un punto importante en este proceso, es que la compañía no cuenta con propiedad, planta y equipo de última tecnología, lo que genera aumentó de costo al carecer producción en escala, pero si cuenta con diseños coloridos y llamativos para cada tipo de ocasión, es decir, productos nuevos e innovadores en el mercado, lo que permite ser más competitivos en el sector. Otro punto a mejor es la flexibilidad o condiciones de recaudo de cartera, puesto que se otorgan plazos muy extensos, lo que entorpece el contante flujo de caja de la organización. Así Canela fiesta tiene una situación de procesos bajos como es la faltad de maquinaria y equipo, poca publicidad que genera por ende falta de reconocimiento de marca y Carnaval, la cual obtuve una calificación en la mayoría de las categorías de media, siendo esta una competencia de nivel creciente y sostenible en el mercado.

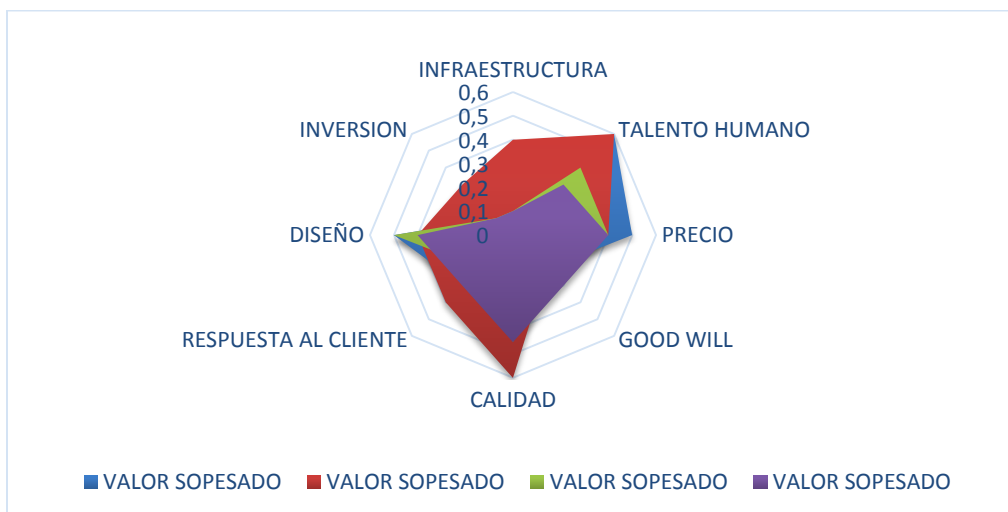
De esta manera se integran las empresas analizadas en una matriz consolidada, cada empresa identificada con un color, ilustrado de la siguiente forma:

**Ilustración 10. Comparación radares de valor**



Fuente. Elaboración propia.

**Ilustración 11. Comparación radares de valor sopesado**



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la línea AZUL equivale a *Detalles y Algo Más* (valor y valor sopesado), los costos del proceso de entrega de la mercancía al cliente final son muy elevados, puesto que no se cuenta con la eficiencia ni la rapidez que este proceso requiere debido a que se presentan retrocesos en dicho envío, al contar con múltiples errores, tales como equivocación de despacho y posterior entrega, otras veces el pedido que realiza el cliente no justifica el costo de la empresa. Un punto importante en este proceso, es que la compañía no cuenta con propiedad, planta y equipo de última tecnología, lo que genera aumentó de costo al carecer producción en escala, pero si cuenta con diseños coloridos y llamativos para cada tipo de ocasión, es decir, productos nuevos e innovadores en el mercado, lo que permite ser más competitivos en el sector. Otro punto a mejor es la flexibilidad o condiciones de recaudo de cartera, puesto que se otorgan plazos muy extensos, lo que entorpece el contante flujo de caja de la organización. Así mismo la línea VERDE ilustra a *Canelo fiesta*, la cual tiene una situación media por tener factores positivos mediante al servicio al cliente y productividad. Donde la línea LILA representa a *Carnaval*, la cual obtuvo una calificación en la mayoría de las categorías de media, siendo esta una competencia de nivel creciente y sostenible en el mercado, resaltando a la empresa *Serpentex* ilustrada con la línea ROJA, la cual es la competencia principal y fuerte en el sector principalmente por contar con mayor eficiencia, tecnología y calidad en los productos, pero tiene como falla la falta flexibilidad e innovación según las preferencia y gustos del mercado, al producir generalmente en masa y escala, lo que se traduce en diseños repetitivos y poca diferenciación.

### *-Guía de análisis de la competencia*

Para determinar el análisis de la competencia del sector de artículos de fiesta en Cali Valle del Cuaca, se analizaron tres empresas, en diferentes factores con la finalidad de determinar las amenazas y oportunidades, las cuales se clasificarán en mayores o menores, permitiendo conocer el sector y aprovechar las oportunidades que se presenten.

De esta manera las calificaciones se basan en A/O (Amenaza/oportunidad) y AM/am (Amenaza mayor/amenaza menor), OM/om (Oportunidad mayor/oportunidad menor).

**Tabla 6.** Guía de análisis de la competencia

| Variable                                   | A/O | AM | am | om | OM |
|--------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>fortalezas de la competencia</b>        |     |    |    |    |    |
| tecnología                                 | A   | x  |    |    |    |
| calidad en el producto                     | A   | x  |    |    |    |
| servicio al cliente                        | A   | x  |    |    |    |
| respuesta al cliente                       | A   | x  |    |    |    |
| good will                                  | A   | x  |    |    |    |
| Talento humano                             | A   | x  |    |    |    |
| <b>Debilidades de la competencia</b>       |     |    |    |    |    |
| Infraestructura                            | O   |    |    |    | x  |
| diseño                                     | O   |    |    |    | x  |
| Inversión en expansion física              | O   |    |    | x  |    |
| <b>Vulnerabilidad</b>                      |     |    |    |    |    |
| sector competitivo                         | A   | x  |    |    |    |
| flutuacion en el entorno                   | A   | x  |    |    |    |
| gustos y preferencias de los clientes      | A   |    | x  |    |    |
| <b>Posicionamiento</b>                     |     |    |    |    |    |
| sector altamente competitivo y posicionado | A   | x  |    |    |    |
| <b>Participación en el mercado</b>         |     |    |    |    |    |
| Posicionamiento en el merco alto           | A   | x  |    |    |    |
| participacion alta en el mercado           | A   | x  |    |    |    |
| <b>Otros</b>                               |     |    |    |    |    |
| sector economicos creciente                | O   |    |    |    | x  |
| pocas barreras para el ingreso             | A   | x  |    |    |    |

Fuente. Elaboración propia.

*-Recomendaciones de mejoramiento- benchmarking*

Al haber realizado el estudio de la competencia en la ciudad de Cali Valle, en las principales empresas del sector de artículos de fiesta, se recomienda para empresa en cuestión, el mejoramiento de las instalaciones que permita extender la capacidad de producción, es decir permitir la inversión en propiedad, planta y equipo, que reduciría en costo de producción y aumentaría la respuesta a la demanda, siendo este el principal factor en el área de producción.

Anexo, también se recomienda reforzar el área administrativa, la cual la competencia tiene desarrollada permitiendo mejor servicio y cumplimiento de sus funciones, teniendo en cuenta el siguiente análisis matricial:

En la matriz factores claves de la industria se puede observar siete factores claves, teniendo como el más relevantes la calidad del producto y el diseño, ya que son los pilares fundamentales para logra lealtad de marca, al contar con productos de excelente calidad, además de diseños únicos que evocan lo que el cliente desea, seguido del precio el cual afecta en la elección del cliente por la compra, sin olvidar la respuesta al cliente justo a tiempo para lograr eficiencia en la participación en el mercado. Cabe mencionar que este sector necesita atención para captar el interés del cliente por la concentración de competencia y la exigencia de los usuarios.

Con base en lo anterior se puede observar que la empresa Sempertex con una calificación de 3,35%, cuenta con los factores más adecuados en el sector, siendo la

competencia con mayor fuerza, especialmente en calidad del producto y capacidad de respuesta al cliente, de esta manera el segundo lugar es para Detalles y algo más, la cual recibe una calificación de 3,05%, resaltando el factor de respuesta al cliente y en tercer puesto Canelo regalo con un puntaje de 3,0%. De esta manera se concluye que el sector es altamente competitivo al lograr calificación significativa con respecto a los factores claves de la industria.

Como se puede observar en la matriz del perfil competitivo, la competencia tiene una influencia importante en el sector referente a Detalles y Algo Más, principalmente con amenazas de mayor impacto como lo son ; el uso de tecnología, la calidad del producto, la participación en el mercado, entre otras, significando que el sector cuenta con una competencia posicionada, con excelentes productos y además que el sector de fiesta tiene tendencia al crecimiento esto siendo una oportunidad para las ventas del sector o convertirse en una amenaza de nuevos competidores.

#### *-Análisis situacional interno*

Se realiza un análisis interno de la organización Detalles y Algo Más, en el contexto del funcionamiento de los recursos y capacidades relevantes, con el de obtener los dos niveles de comportamiento de la empresa, de una parte, de cómo se administra y los resultados de su desempeño.

### **3.2.1.8. Diagnóstico del proceso administrativo**

#### *Planeación*

Detalles y Algo Más, en el proceso de planeación estratégica, se encuentra estancado, de esta manera no tiene definida una misión, visión y objetivos que permitan trazar metas o indicadores de gestión.

los planes de trabajo o estrategias están a cargo de la gerente Noralba Tamayo Hernández que a su vez es la dueña de la organización, la cual tiene labores de compra de materia prima, de insumos, maquinaria y equipo, control del personal, negociación directa con los clientes potenciales, entre otros, tiene asignado un salario dependiente las ventas del mes, para las labores de apoyo cuenta con una auxiliar administrativa y una contador el cual tiene un contrato de prestación de servicios, elaborando los respectivos informes, en el momento están implementando una plataforma de control de costos y gastos llamada SIGO.

Además, en cuanto al manejo estratégico, carece de misión, visión y objetivos corporativos que no permiten la elaboración de un norte estratégico, hasta el momento se desarrolla de manera tradicional, con vivencias diarias y con metas mensuales en cuanto a ventas. Con respecto, al control administrativo y toma de decisiones es ejercido por la administradora de manera fuerte y ella vigila que se cumplan las funciones respectivas y lo propuesto en el mes, pero a causa de sus diferentes ocupaciones especialmente en viajes de negociaciones o compra de mercancía en algunas ocasiones el control operacional se ve disminuido.



## *Organización*

Las diferentes actividades de la empresa se desarrollan de manera empírica por medio de la administradora, carecen de una estructura organización Y organigrama, Manuel, flujo grama, entre otros, pero según el análisis operan según sus respectivas funciones, las cuales no están documentadas en un Manuel de procesos o perfil de cargo, manejándose de acuerdo a los requerimientos diarios.

la empresa no cuenta con áreas funcionales definidas, pero si tiene cargos jerárquicos, entre ellas carece de un área del talento humano con sus respectivas funciones, de esta manera cuenta con los siguientes empleados:

- Gerente
- Una auxiliar administrativa
- Tres promotores de venta y distribución de mercancías
- Dos operarios (refilamiento, e impresión)
- Diseñador gráfico (contratado por horas o diseño)
- Un contador (contrato por prestación de servicios)

los cuales realizan sus respectivas funciones de acuerdo a su cargo, los empleados de planta (promotoras de venta y operarios), son remunerados con el salario mínimo legal vigente (SMLV) y el pago de las prestaciones de ley, y la auxiliar administrativa se le otorga dos SMLV, y prestación de servicios al contador y diseñador gráfico.

Donde los empleados ejercen sus cargos según especificaciones de la gerente y auxiliar, son contratados por referencias y experiencia requerida en el cargo, hasta el momento no existe inducción, capacitación u otro medido de evaluación al personal, se motivan por medo de celebraciones en eventos especiales.

Los principios que rigen a la organización son compromiso, puntualidad y la innovación, los cuales son impartidos por la gerente, mediante el ejemplo y exigencia, pero son contruidos por la visión de la propietaria que a su vez es la gerente, sin tener en cuenta un fundamento, el mercado, empleados y un horizonte estratégico, mediante la fijación de una misión, visión y objetivos corporativos.

las funciones y objetivos de cada unidad de la organización, se realizan de la siguiente manera; en las actividades administrativas, las funciones se rigen a las directrices que genera la administradora, la cual tiene como funciones, de contacto directo con los clientes, compras, cotizaciones y cierre de ventas, entre otras, los objetivos se fijan con el cumplimiento de las ventas mensuales, en cuanto al proceso operativo en la organización *Detalles y algo más*, se desarrolla bajo un esquema completo de funciones tales como mercaderías, vendedor, impresor, auxiliar de impresión, encargado de la bodega u otros puestos como ayudantes de cargue y descargue de mercancía , las funciones realizadas por los operativos carecen de una estructura definida de niveles de supervisión ya que debido a la naturaleza del trabajo ejercer control resulta casi imposible porque las dependencias trabajan de manera aislada no hay comunicación constante entre dependencias. La logística en la organización consiste en todo el proceso desde que decepcionan el pedido del cliente, como este se

procesa y produce hasta llegar como producto terminado a manos del cliente, la logística se desarrolla dentro de los parámetros normales logrando la efectiva respuesta al cliente, pero se puede dejar en evidencia que por la falta de supervisión, metas e indicadores claramente establecidos suelen ocurrir errores como en la equivocación en la entrega de pedido, retrasos en la producción, que afecta la rentabilidad del ente, donde los objetivos se imparten de acuerdo a las ventas mensuales, donde las funciones son desarrolladas de acuerdo a las actividades diario y al personal disponible, careciendo así de una estructura definida y perfiles acorde al cargo, donde estas actividades se han convertido en vitales para el funcionamiento de la organización, siendo el objeto la venta de productos para fiestas, pero como se menciona anteriormente no tiene una estructura por lo cual se presenta tareas repetitivas, tiempos muertos y sobrecargo de trabajo. Los procesos operativos son desarrollados por los dos integrantes según su experiencia e indicaciones del diseñador gráfico y la gerente, no se cuenta con un flujo de procesos, mediciones de tiempos o estándares fijados en la organización.

### *Dirección*

Detalles y algo más, cuenta con un estilo de dirección autócrata, debido a que solo existe un nivel de toma de decisiones, ejercido por la gerente y propietaria de la empresa, pero también permite que sus empleados propongan además de delegar funciones, el clima laboral es positivo y se cumple con lo exigido por ley.

La gerente cuenta, con conocimiento para ejercer las actividades de la empresa, pero el crecimiento de las ventas y la carencia de personal, se incurre en sobre carga laboral y ausencia de esta en momentos cruciales debido a viajes de negocio.

En cuanto al liderazgo es ejercido por la gerente, la cual se encarga de todas las labores administrativas y negociaciones, esta toma las decisiones dependiendo el curso de la empresa, las ventas, la utilidad, de esta manera indica las estrategias o indicadores a seguir con base el avance o atraso de la empresa. Siendo así una toma de direcciones empírica o subjetiva, donde han funcionado algunas para lograr rentabilidad, pero no existe un proceso claro o herramientas precisas para efectuar dichas funciones, de esta manera la dirección no es eficiente, debido como se menciona anteriormente a las ausencias de la gerente la eficiencia y la eficacia se ven afectadas.

### *Evaluación y control*

La organización no cuenta con un sistema de control de gestión, donde todas las actividades se realizan de acuerdo a los requerimientos de la gerente y de la experiencia, donde carecen de indicadores de rentabilidad o ventas estipulados, manejándose según las indicaciones de la propietaria y los promotores de ventas, dependiendo el número de ventas semanales se ajuste el siguiente mes. De igual manera las mediciones o supervisión la realiza la gerente y la auxiliar, mediante la exanimación de las ventas semanales y la rotación del inventario, pero se realiza de

manera manual, no se ha establecido indicadores, solo se está contemplando la implementación de la plataforma SIGO, con el fin de medir costos y gastos.

#### *Análisis de la cultura organizacional*

No se tiene estipulado valores contenidos en la misión, visión o estrategias, pero la cultura laboral manejada en la empresa se orienta al trabaja duro y la sana convivencia, los patrones de comportamiento son alegres y de compañerismo, pero no se difunden principios a seguir como cultura organizacional, simplemente es el día a día de los empleados de la empresa.

La expectativa de los integrantes se orienta en el cumplimiento del punto de equilibrio mensual, todo estoy condicionado por las decisiones y objetivos de la gerente, donde los comportamientos y formas de pensar varían de acuerdo a las personas y medio donde se encuentren.

En el área administrativa, los comportamientos son de tranquilidad y obtención de ventas y en el área operativa de productividad y eficiencia. Por lo cual hace que la rotación de personal sea mínima, al contar con siete empleados directos en la organización con experiencia en el sector y recomendaciones particulares, hasta el momento se maneja una contratación con pago del salario mínimo legal vigente y el pago de prestaciones en cuanto a las promotoras de venta y los operarios, la auxiliar administrativa cuenta con un salario de 1200.000 más prestaciones de ley.

### *Análisis de la gestión de las funciones de la empresa*

Se analiza las funciones que constituyen la gestión de Detalles y Algo Más, como una manera de evaluar los procesos de trabajo, no áreas de gestión.

Los procesos de trabajo de la empresa se dividen en dos niveles principales (administrativos y operativos), los cuales son sustentados por los procesos financieros y contables, de esta manera se examinarán y describirán teniendo en cuenta las actividades relevantes.

#### *-Gestión del proceso administrativo*

**Tabla 7.** Gestión del proceso administrativo

| <b>Planeación</b>                  |                                                                                                   |     |    |    |    |    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Gestion del proceso administrativo | Variable                                                                                          | D/F | FM | fm | DM | dm |
|                                    | planeacion                                                                                        |     |    |    |    |    |
|                                    | La mision, vision, objetivos, entre otros, se maneja de manera empirica entre los integrantes.    | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Las funciones, procesos de trabajo, son elaborados por la gerente, la cual realiza un cronograma. | D   |    |    |    | x  |
|                                    | Los planes de trabajo se desarrollan deacuerdo a las ventas del mes anterior.                     | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Los factores claves de éxito son empiricos por la gerente.                                        | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Solo existe un nivel para la toma de decisiones y esta acargo de la gerente.                      | D   |    |    |    | x  |

| <b>Organización</b>                |                                                                                                                  |     |    |    |    |    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Gestion del proceso administrativo | organización                                                                                                     | D/F | FM | fm | DM | dm |
|                                    | Los principios sobre los cuales se fundamenta la empresa, son compromiso y puntualidad.                          | F   |    | x  |    |    |
|                                    | Cada empleado sabe sus funciones, deacuerdo a la necesidades y requerimientos diarios.                           | D   |    |    | x  |    |
|                                    | La contribucion real de cada unidad es;la administrativa, orden;la comercial, ventas y la operativa, produccion. | F   |    | x  |    |    |

### ***Dirección***

| Gestion del proceso administrativo | Direccion                                                                                                          | D/F | FM | fm | DM | dm |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                    | El estilo de direccion de empresa es autocrata, porque la gerente dirige.                                          | D   |    |    |    | x  |
|                                    | Cada empleado tiene su funcion y horario                                                                           | F   |    | x  |    |    |
|                                    | El clima laboral es dinamico y comprometido.                                                                       | F   |    | x  |    |    |
|                                    | El proceso de toma de decisiones, es centralizado, según el funcionamiento mensual ella analiza y toma decisiones. | D   |    |    |    | x  |

### ***Evaluación y control***

| Gestion del proceso administrativo | evaluacion y control                                                                                                                           | D/F | FM | fm | DM | dm |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                    | En control en la gestion, se vigila la calidad de los productos y la capacidad productiva, en cuanto a rentabilidad según la utilidad mensual. | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Solo se tiene en cuenta la capacidad de produccion y ventas mensuales.                                                                         | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Los indicadores de la empresa, son según el volumen de ventas y la utilidad neta.                                                              | D   |    |    | x  |    |
|                                    | Los informes financieros, son el apoyo para la gestion admon.                                                                                  | D   |    |    |    | x  |

Fuente. Elaboración propia.

*-Gestión y situación contable y financiera*

**Tabla 8 Análisis de la gestión de finanzas**

|                                     | Variable                                                                                                                                                                               | D/F | FM | fm | DM | dm |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Gestion contable<br>y<br>financiera | Las ventas de DETALLES Y ALGO MAS, Son buenas, porque con ellas se cumple el punto de equilibrio mensual.                                                                              | F   |    | x  |    |    |
|                                     | La rentabilidad de los activos es media, ya que se cuenta con maquinaria para la produccion, pero se necesita mas inversion en implementos y tecnologia para mejorar la productividad. | F   |    | x  |    |    |
|                                     | La liquidez es es buena, porque permite cubrir los gastos y costos.                                                                                                                    | F   |    | x  |    |    |
|                                     | La gerencia se interesa por las finanzas de la empresa, por lo cual se reúne con la contadora al menos dos veces al mes.                                                               | F   | x  |    |    |    |
|                                     | Se planea a corto plazo un plan de financiamiento para inversion en porpiedd, planta y equipo.                                                                                         | D   |    |    |    | x  |
|                                     | Existe el presupuesto mensual, el cual se revisa con la contadora y el personal de ventas.                                                                                             | F   | x  |    |    |    |
|                                     | La informacion contable es oportuna, porque la contadora realiza balances mensuales, ademas de estar evaluando la posibilidad de implementar el sistema SIGO, par mayor control.       | F   | x  |    |    |    |

Fuente. Elaboración propia.

#### *-Gestión y situación comercial*

el proceso de mercadeo está a cargo de las tres promotoras de venta, las cuales se dirigen a los respectivos clientes ofreciendo el portafolio, los precios y promociones según volúmenes de compra, en el momento no se realiza ningún tipo de publicidad auditiva, visual o entrega de información en plegables u otro medio.



**Tabla 9 Análisis gestión comercial**

***Mercados y productos***

| Gestion y situacion comercial | Variable                                                                                                      | D/F | FM | fm | DM | dm |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                               | mercados y productos                                                                                          |     |    |    |    |    |
|                               | El mercado primario de DETALLES, son las empresas que distribuyen productos para fiestas, y son al por mayor. | F   |    | x  |    |    |
|                               | La participacion es del 15%, en ventas por volumen.                                                           | F   |    | x  |    |    |
|                               | La estrategia global,son ventas a traves de las promotoras que realizan visitas empresariales                 | D   |    |    |    | x  |
|                               | Los productos mas rentables son los pendones de fiestas infantiles.                                           | F   |    | x  |    |    |
|                               | La imagen de los principales productos es alegre y creativa.                                                  | F   | x  |    |    |    |

***Gestión comercial***

| Gestion y situacion comercial | gestion comercial                                                                                                | D/F | FM | fm | DM | dm |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                               | el canal de distribucion desarrollado, es un canal directo con el cliente, por medio de las promotoras de venta. | D   |    |    | x  |    |
|                               | los precios de los productos se fijan según el volumen de ventas.                                                | D   |    |    | x  |    |
|                               | los costos de distribucion, se pactan con el cliente, es decir dependiente de la distancia de las entregas.      | F   |    | x  |    |    |
|                               | La estructura de la fuerza de ventas se constituye por las promotoras de ventas y gerente.                       | F   | x  |    |    |    |

fuelle: Elaboración propia

*-Gestión y situación de la productividad*

**Tabla 9. Gestión productiva**

***Proceso de producción***

| Gestion y situacion de la produccion | Variable                                                                                                                             | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | procesos de produccion                                                                                                               |     |    |    |    |    |
|                                      | La razon de DETALLES, consiste en Lla produccion de articulos de fiestas                                                             | F   | x  |    |    |    |
|                                      | En el area de produccion el talento humanos es fundamentales, al ser los que producen y venden, conformando la fuerza de la empresa. | F   |    | x  |    |    |
|                                      | El sistema de produccion es por inventario.                                                                                          | F   |    | x  |    |    |
|                                      | La empresa realiza inventario constante                                                                                              | F   |    | x  |    |    |
|                                      | Se requiere mas vigilancia y maquiaria de apoyo.                                                                                     | D   |    |    | x  |    |

### ***Productividad***

| Gestion y situacion de la produccion | productividad                                                                                                                                     | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | El area productividad , ha evolucionado de acuerdo con los requerimientos del mercado, contratando mas personal y obteniendo experiencia.         | F   |    | x  |    |    |
|                                      | no ha evolucionado mucho la maquinaria y equipo, hace falta adquirir mas equipos.                                                                 | D   |    |    |    | x  |
|                                      | La productividad de los recursos con relacion con competidores es baja, ellos tienen mayor numero de personal y produccion.                       | D   |    |    | x  |    |
|                                      | La importancia de la inversion en los ultimos cinco años, ha sido baja, se ha mejorado pero no lo suficiente para ampliar la capacidad productiva | D   |    |    |    | x  |

### ***Programación de la producción***

| Gestion y situacion de la produccion | Variable                                                                                           | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | programacion de la produccion                                                                      |     |    |    |    |    |
|                                      | Los programas de produccion en masa, se enfocan en el trabaja por inventario.                      | D   |    |    |    | x  |
|                                      | Los volúmenes de produccion y la capacidad se determinan según la produccion mensual.              | F   |    | x  |    |    |
|                                      | En cuanto a maquinaria y personal, para mejorar la produccion se necesita inversion en tecnologia. | D   |    |    |    | x  |

### ***Organización de talleres y almacenes***

| Gestion y situacion de la produccion | organización de talleres y almacenes                                                                                                                  | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | La disposicion de los equipos permite mayor eficiencia, se trabaja por orden, es decir la maquinaria se organiza de acuerdo a la serie de produccion. | F   |    | x  |    |    |
|                                      | La distribucion de los equipos permite buena circulacion en el area, lo cual genera que salgan los productos relevantes                               | F   |    | x  |    |    |
|                                      | La importancia de los equipos es demasiada, esos permiten la produccion, pero igual manera se requiere actualizacion e inversion.                     | F   |    | x  |    |    |

### ***Mantenimiento de equipos y locales***

| Gestion y situacion de la produccion | Variable                                                                                | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | <b>mantenimiento de equipos y locales</b>                                               |     |    |    |    |    |
|                                      | El mantenimiento preventivo y correctivo, se realiza dos veces al mes.                  | F   |    | x  |    |    |
|                                      | Los programas de mantenimiento son revisiones de los equipos por parte de los expertos. | D   |    |    |    | x  |
|                                      | El mantenimiento de los equipos lo realiza un profesional                               | F   | x  |    |    |    |

### ***Control de producción y calidad***

| Gestion y situacion de la produccion | el control de produccion y calidad                                                                      | D/F | FM | fm | DM | dm |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                      | se controla el cumplimiento de la programacion de la produccion a traves de la capacidad de produccion. | F   |    | x  |    |    |
|                                      | Las tasas de promedio de productividad, se calculan por produccion mensual.                             | D   |    |    | x  |    |
|                                      | Se consideran importantes controlar la calidad, se trata de revisar los productos y diseños.            | F   |    | x  |    |    |

Fuente. Elaboración propia.

### ***-Gestión de suministros***

**Tabla 10 Gestión de suministros**

| Gestion de suministros | Variable                                                                               | D/F | FM | fm | DM | dm |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                        | La funcion de compras esta centralizada por el gerente.                                | D   |    |    | x  |    |
|                        | El proceso de compra se realiza de acuerdo a la rotacion de inventario.                | D   |    |    | x  |    |
|                        | En en la gestion de compra de suministros, es realizada y dirigida por la gerente      | D   |    |    | x  |    |
|                        | El proceso de control de compras, se determina según la necesidad de produccion.       | D   |    |    | x  |    |
|                        | Las negociaciones con los proveedores la desarrolla la gerente.                        | F   |    | x  |    |    |
|                        | Existe variedad de proveedores en la empresa.                                          | F   |    | x  |    |    |
|                        | Los catalogos de referencia, son dirigidos a los clientes por las promotoras de venta. | D   |    |    | x  |    |

Fuente. Elaboración propia.

### ***-Gestión de la función de investigación y desarrollo***

**Tabla 11.** Gestión de función de investigación y desarrollo

| Gestion de la funcion de investigacion y desarrollo | Variable                                                                                            | D/F | FM | fm | DM | dm |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|                                                     | Los diseños de los productos se enfocan en transmitir alegría.                                      | F   |    | x  |    |    |
|                                                     | En cuanto en I+D, hasta el momento solo se cuenta con el diseñador grafico que maneja la impresora. | D   |    |    | x  |    |
|                                                     | Las decisiones sobre I+D, son tomadas por la gerente.                                               | D   |    |    |    | x  |

Fuente. Elaboración propia.

Con base en los análisis de la gestión de la función de la empresa Detalles y Algo Más, queda en evidencia en cada ítem evaluado si este para la gestión se constituye como una fortaleza mayor o menor y/o debilidad mayor o menor, obteniendo como resultado una gestión administrativa carente de directrices que satisfagan los requerimientos de la misma, indicando de este modo que los problemas que afronta la empresa son debido a múltiples factores en su desarrollo organizacional que se ven reflejados en día a día de sus operaciones, si bien hasta el momento se ha sostenido en el sector, la rentabilidad no es la deseada.

### 3.3. Identificar las fortalezas y debilidades

- *-Análisis de indicadores de rentabilidad* a través de los diferentes procesos de la organización.

Para el desarrollo del análisis financiero es relevante revisar los dos principales estados financieros (Balance general y Estado de resultados), efectuando un análisis vertical, horizontal y de las principales razones financieras para establecer un diagnóstico y posibles conclusiones que propendan por mejoras desde el área financiera. A continuación, se lleve a cabo el mismo según la metodología previamente indicada, exponiendo los balances generales y estados de resultados para los años, 2014, 2015 y

2016. Donde los estados financieros pueden ser analizados mediante el Análisis vertical y horizontal.

**Tabla 11 Balance general**

| <b>BALANCE GENERAL</b>           |                          |                       |                       |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                    | <b>2014</b>              | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>  |                          |                       |                       |
| Caja                             | \$ 9.200.000,00          | 8.700.000,00          | 9.700.000,00          |
| Bancolombia SA                   | \$ 979.064,00            | 900.000,00            | 1.058.128,00          |
| Banco AV villas                  | \$ 1.151.520,00          | 1.000.000,00          | 1.303.040,00          |
| Cientes                          | \$ 3.500.000,00          | 1.500.000,00          | 5.500.000,00          |
| inventario                       | \$ 12.000.000,00         | 14.000.000,00         | 10.000.000,00         |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>        | <b>\$ 26.830.584,00</b>  | <b>26.100.000,00</b>  | <b>27.561.168,00</b>  |
|                                  |                          |                       |                       |
|                                  |                          |                       |                       |
|                                  |                          |                       |                       |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>2014</b>              | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           |
| Apartamento                      | \$ 84.000.000,00         | 87.000.000,00         | 90.000.000,00         |
| Vehiculo                         | \$ 30.990.000,00         | 29.990.000,00         | 28.990.000,00         |
| Maquinaria                       | \$ 7.300.000,00          | 6.300.000,00          | 5.300.000,00          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>\$ 123.790.000,00</b> | <b>123.290.000,00</b> | <b>124.290.000,00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>\$ 150.620.584,00</b> | <b>149.390.000,00</b> | <b>151.851.168,00</b> |
|                                  |                          |                       |                       |
| <b>PASIVO</b>                    | <b>2014</b>              | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           |
| Banco Davivienda                 | \$ 34.834.092,50         | 33.500.194,00         | 36.167.991,00         |
| Gmac financiera de Colombia      | \$ 28.434.773,00         | 34.934.773,00         | 21.934.773,00         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$ 63.268.865,50</b>  | <b>68.434.967,00</b>  | <b>58.102.764,00</b>  |
|                                  |                          |                       |                       |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>2014</b>              | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           |
| Patrimonio personal natural      | \$ 87.351.718,50         | 80.955.033,00         | 93.748.404,00         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 87.351.718,50</b>  | <b>80.955.033,00</b>  | <b>93.748.404,00</b>  |
|                                  |                          |                       |                       |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>\$ 150.620.584,00</b> | <b>149.390.000,00</b> | <b>151.851.168,00</b> |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 12 Estado de resultados**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>       |                   |                |                |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| <b>INGRESOS</b>                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
|                                   |                   |                |                |
| Comercializacion productos        | \$ 110.165.500,00 | 104.500.000,00 | 115.831.000,00 |
|                                   |                   |                |                |
| <b>Total Ingresos</b>             | \$ 110.165.500,00 | 104.500.000,00 | 115.831.000,00 |
|                                   |                   |                |                |
| <b>Costo de ventas</b>            | \$ 73.574.491,00  | 70.700.522,00  | 76.448.460,00  |
|                                   |                   |                |                |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>             | \$ 36.591.009,00  | 33.799.478,00  | 39.382.540,00  |
|                                   |                   |                |                |
| <b>GASTOS</b>                     | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
|                                   |                   |                |                |
| gastos de administracion y ventas | \$ 27.380.192,00  | 22.900.000,00  | 31.860.384,00  |
|                                   |                   |                |                |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>               | \$ 27.380.192,00  | 22.900.000,00  | 31.860.384,00  |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>       | \$ 9.210.817,00   | 10.899.478,00  | 7.522.156,00   |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| costo de acciones                 | \$ -              | 0,00           | 0,00           |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| IMPUESTO DE RENTA                 | \$ 2.611.413,87   | 3.596.827,74   | 1.626.000,00   |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| <b>UTILIDAD NETA D.I</b>          | \$ 6.599.403,13   | 7.302.650,26   | 5.896.156,00   |

Fuente. Elaboración propia.

Con base en lo anterior, es requerido realizar análisis de las cifras porcentuales de las subcuentas y principales rubros de los estados financieros.

### *-Análisis vertical*

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del total analizado ya sea del activo, pasivo, patrimonio o en tal caso del ingreso, costo y gasto, dentro del total, por lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total de cuenta y luego se procede a multiplicar por 100. Siendo la fórmula:  $(\text{Cuenta} / \text{TOTAL CUENTA}) * 100$ . (Gerencie, 2010).

-Análisis vertical balance general 2014-2016

Tabla 13 Análisis vertical (2014-2016)

| BALANCE GENERAL                  |                          |               |                       |               |                       |               |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| ACTIVO                           | 2014                     | %             | 2015                  | %             | 2016                  | %             |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>  |                          |               |                       |               |                       |               |
| Caja                             | \$ 9.200.000,00          | 34,3          | 8.700.000,00          | 33,33         | 9.700.000,00          | 35,19         |
| Bancolombia SA                   | \$ 979.064,00            | 3,6           | 900.000,00            | 3,45          | 1.058.128,00          | 3,84          |
| Banco AV villas                  | \$ 1.151.520,00          | 4,3           | 1.000.000,00          | 3,83          | 1.303.040,00          | 4,73          |
| Clientes                         | \$ 3.500.000,00          | 13,0          | 1.500.000,00          | 5,75          | 5.500.000,00          | 19,96         |
| inventario                       | \$ 12.000.000,00         | 44,7          | 14.000.000,00         | 53,64         | 10.000.000,00         | 36,28         |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>        | <b>\$ 26.830.584,00</b>  | <b>100</b>    | <b>26.100.000,00</b>  | <b>100,00</b> | <b>27.561.168,00</b>  | <b>100,00</b> |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>2014</b>              | <b>%</b>      | <b>2015</b>           | <b>%</b>      | <b>2016</b>           | <b>%</b>      |
| Apartamento                      | \$ 84.000.000,00         | 67,86         | 87.000.000,00         | 70,57         | 90.000.000,00         | 72,41         |
| Vehículo                         | \$ 30.990.000,00         | 25,03         | 29.990.000,00         | 24,32         | 28.990.000,00         | 23,32         |
| Maquinaria                       | \$ 7.300.000,00          | 5,90          | 6.300.000,00          | 5,11          | 5.300.000,00          | 4,26          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>\$ 123.790.000,00</b> | <b>98,788</b> | <b>123.290.000,00</b> | <b>100,00</b> | <b>124.290.000,00</b> | <b>100,00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>\$ 150.620.584,00</b> |               | <b>149.390.000,00</b> |               | <b>151.851.168,00</b> |               |
| <b>PASIVO</b>                    | <b>2014</b>              | <b>%</b>      | <b>2015</b>           | <b>%</b>      | <b>2016</b>           | <b>%</b>      |
| Banco Davivienda                 | \$ 34.834.092,50         | 55,1          | 33.500.194,00         | 48,95         | 36.167.991,00         | 62,25         |
| Gmac financiera de Colombia      | \$ 28.434.773,00         | 44,9          | 34.934.773,00         | 51,05         | 21.934.773,00         | 37,75         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$ 63.268.865,50</b>  | <b>100</b>    | <b>68.434.967,00</b>  | <b>100,00</b> | <b>58.102.764,00</b>  | <b>100,00</b> |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>2014</b>              | <b>%</b>      | <b>2015</b>           | <b>%</b>      | <b>2016</b>           | <b>%</b>      |
| Patrimonio personal natural      | \$ 87.351.718,50         | 100           | 80.955.033,00         | 100,00        | 93.748.404,00         | 100,00        |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 87.351.718,50</b>  | <b>100</b>    | <b>80.955.033,00</b>  | <b>100,00</b> | <b>93.748.404,00</b>  | <b>100,00</b> |
|                                  |                          |               |                       |               |                       |               |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>\$ 150.620.584,00</b> |               | <b>149.390.000,00</b> |               | <b>151.851.168,00</b> |               |

Fuente. Elaboración propia.

-Activos

En lo concerniente a la distribución general de activos, se puede observar en el año 2014, un rendimiento favorable, donde los principales rubros representativos en la



totalidad de los activos son el inventario con un 47% y la caja con un 34%, indicando que el activo que genera disponible a un corto plazo se encuentre representado en esas dos cuentas, permitiendo que el flujo de caja sea positivo y se tenga rentabilidad y de igual manera productos en el inventario. De igual manera en los dos años posteriores se cuentan con los mismos rubros representativos, pero con una disminución de 3 puntos en el inventario.

En cuanto a los activos fijos, se encuentra con un 67% el apartamento o local donde se encuentra ubicada la empresa, siendo una propiedad que se valoriza cada año, siendo un sustento para préstamos o avalúos futuros. Donde en los años 2015 y 2016 se cuenta con la propiedad que ha ido tomando valorización de manera recta.

#### *-Estructura financiera (pasivo y patrimonio)*

En cuanto al pasivo corriente, el principal rubro es la deuda a corto plazo con el banco Davivienda, con un porcentaje de 55%, el cual fue utilizado para compra de maquinaria y equipo. La cual en los próximos años va siendo cancelada y adquiriendo nueva financiación para adecuación del área productiva.

También contando con otra deuda a corto plazo con el banco BANCOLOMBIA CON UN 44% en el año 2014 y bajando a 33% a 2015, donde este pasivo se ha ido reestructurando. De acuerdo al patrimonio de la compañía se cuenta con un 100% de persona natural, donde este ha venido aumentado hasta 10 puntos al 2016, permitiendo

concluir que a pesar de que la compañía cuenta con dos pasivos importantes, estos han sido para mejorar la estructura de activos y de patrimonio de DETALLES Y ALGO MAS.

*-Análisis vertical estado de resultados 2014-2016*

**Tabla 14 Análisis vertical- estado de resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS              |                   |          |                |      |                |        |
|-----------------------------------|-------------------|----------|----------------|------|----------------|--------|
| INGRESOS                          | 2014              | %        | 2015           | %    | 2016           | %      |
| Comercializacion productos        | \$ 110.165.500,00 | 100      | 104.500.000,00 | 100  | 115.831.000,00 | 100,00 |
| <b>Total Ingresos</b>             | \$ 110.165.500,00 | 100      | 104.500.000,00 | 100  | 115.831.000,00 | 100,00 |
| <b>Costo de ventas</b>            | \$ 73.574.491,00  | 66,78542 | 70.700.522,00  | 67,7 | 76.448.460,00  | 66,00  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>             | \$ 36.591.009,00  | 33,21458 | 33.799.478,00  | 32,3 | 39.382.540,00  | 34,00  |
| GASTOS                            | 2014              | %        | 2015           | %    | 2016           | %      |
| gastos de administracion y ventas | \$ 27.380.192,00  | \$ 24,85 | 22.900.000,00  | 21,9 | 31.860.384,00  | 27,51  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>               | \$ 27.380.192,00  | \$ 24,85 | 22.900.000,00  | 21,9 | 31.860.384,00  | 27,51  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>       | \$ 9.210.817,00   | \$ 8,36  | 10.899.478,00  | 10,4 | 7.522.156,00   | 6,49   |
| costo de acciones                 | \$ -              | \$ -     | 0,00           | 0,0  | 0,00           |        |
| <b>IMPUESTO DE RENTA</b>          | \$ 2.611.413,87   | \$ 2,37  | 3.596.827,74   | 3,4  | 1.626.000,00   | 1,40   |
| <b>UTILIDAD NETA D.I</b>          | \$ 6.599.403,13   | \$ 5,99  | 7.302.650,26   | 7,0  | 5.896.156,00   | 5,09   |

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la información anterior enfocado al estado de resultados de 2014-2016, los rubros más significativos son las ventas anuales las cuales tuvieron un aumento progresivo los últimos tres años, por ende los costos de ventas también aumenten de un 67% a un 76%, ocasionado por el incremento en ventas, obteniendo un margen de utilidad bruta en 2014 de 33% y 2016 de 39%, esto se debe a la cobertura de mercado que han adquirido por medio de ventar a gran escala en distribuidores de artículos para fiesta especialmente en Cali, Valle del Cauca.

En cuanto a los gastos administrativos y de ventas, el porcentaje en 2014 es de 25%, siendo un rubro significativo para la compañía, pero teniendo en cuenta que la fuerza de ventas realiza las negociaciones de manera directa con el cliente, realizando visitas empresariales, los gastos tiendan a crecer durante los años posteriores, como se puede observar en el año 2016. Cabe mencionar que tan los costos y gastos en el 2015 disminuyen proporcionalmente a las ventas del año en cuestión.

Así se obtiene una utilidad operacional y neta variante en los últimos tres años, con un 6%, 7%, 5%, respectivamente a (2014-2016), donde se puede notar una disminución de entre 1 a 2 puntos, debido en que los gastos son inferiores en el año 2015. Posterior a este análisis proporcional de las cuentas de estados financieros, el balance y el estado de resultados, se presenta a continuación un análisis más dinámico que permita evidenciar variaciones absolutas y relativas para cada una de las cuentas, un análisis horizontal, de los años 2014-2016

### *-Análisis horizontal*

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $P2-P1$ .

En la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1) * 100$ . (Gerencie, 2010).

-Análisis horizontal balance general 2013-2015

Tabla 15 Análisis horizontal

| BALANCE GENERAL                  |                          |                         |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| ACTIVO                           | 2014                     | variación 2014-2015     |                 | 2015                     | variación 2015-2016   |               | 2016                  | variación 2014-2016  |              |
|                                  |                          | Absoluta                | Relativa        |                          | Absoluta              | Relativa      |                       | Absoluta             | Relativa     |
| <b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>  |                          |                         |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
| Caja                             | \$ 9.200.000,00          | \$ -500.000,00          | -5,4            | \$ 8.700.000,00          | 1.000.000,00          | 11,49         | 9.700.000,00          | 500.000,00           | 5,43         |
| Bancolombia SA                   | \$ 979.064,00            | \$ -79.064,00           | -8,1            | \$ 900.000,00            | 158.128,00            | 17,57         | 1.058.128,00          | 79.064,00            | 8,08         |
| Banco AV villas                  | \$ 1.151.520,00          | \$ -151.520,00          | -13,2           | \$ 1.000.000,00          | 303.040,00            | 30,30         | 1.303.040,00          | 151.520,00           | 13,16        |
| Clientes                         | \$ 3.500.000,00          | \$ -2.000.000,00        | -57,1           | \$ 1.500.000,00          | 4.000.000,00          | 266,67        | 5.500.000,00          | 2.000.000,00         | 57,14        |
| inventario                       | \$ 12.000.000,00         | \$ 2.000.000,00         | 16,7            | \$ 14.000.000,00         | -4.000.000,00         | -28,57        | 10.000.000,00         | -2.000.000,00        | -16,67       |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>        | <b>\$ 26.830.584,00</b>  | <b>\$ -730.584,00</b>   | <b>-2,72295</b> | <b>\$ 26.100.000,00</b>  | <b>1.461.168,00</b>   | <b>5,60</b>   | <b>27.561.168,00</b>  | <b>730.584,00</b>    | <b>2,72</b>  |
|                                  |                          |                         |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
|                                  |                          |                         |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>2013</b>              |                         |                 | <b>\$ 2.014,00</b>       | <b>1,00</b>           | <b>0,05</b>   | <b>2015</b>           | <b>2,00</b>          | <b>0,10</b>  |
| Apartamento                      | \$ 84.000.000,00         | \$ 3.000.000,00         | 3,57            | \$ 87.000.000,00         | 3.000.000,00          | 3,45          | 90.000.000,00         | 6.000.000,00         | 7,14         |
| Vehículo                         | \$ 30.990.000,00         | \$ -1.000.000,00        | -3,23           | \$ 29.990.000,00         | -1.000.000,00         | -3,33         | 28.990.000,00         | -2.000.000,00        | -6,45        |
| Maquinaria                       | \$ 7.300.000,00          | \$ -1.000.000,00        | -13,70          | \$ 6.300.000,00          | -1.000.000,00         | -15,87        | 5.300.000,00          | -2.000.000,00        | -27,40       |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>\$ 123.790.000,00</b> | <b>\$ -500.000,00</b>   | <b>-0,40</b>    | <b>\$ 123.290.000,00</b> | <b>1.000.000,00</b>   | <b>0,81</b>   | <b>124.290.000,00</b> | <b>500.000,00</b>    | <b>0,40</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              |                          | \$ -                    |                 |                          | 0,00                  |               |                       |                      |              |
|                                  | <b>\$ 150.620.584,00</b> | <b>\$ -1.230.584,00</b> | <b>-0,82</b>    | <b>\$ 149.390.000,00</b> | <b>2.461.168,00</b>   | <b>1,65</b>   | <b>151.851.168,00</b> | <b>1.230.584,00</b>  | <b>0,82</b>  |
| <b>PASIVO</b>                    |                          | \$ -                    |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
|                                  | <b>2013</b>              | \$ 1,00                 | 0,05            | <b>\$ 2.014,00</b>       | <b>1,00</b>           | <b>0,05</b>   | <b>2015</b>           | <b>2,00</b>          | <b>0,10</b>  |
| Banco Davivienda                 | \$ 34.834.092,50         | \$ -1.333.898,50        | -3,83           | \$ 33.500.194,00         | 2.667.797,00          | 7,96          | 36.167.991,00         | 1.333.898,50         | 3,83         |
| Gmac financiera de Colombia      | \$ 28.434.773,00         | \$ 6.500.000,00         | 22,86           | \$ 34.934.773,00         | -13.000.000,00        | -37,21        | 21.934.773,00         | -6.500.000,00        | -22,86       |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$ 63.268.865,50</b>  | <b>\$ 5.166.101,50</b>  | <b>8,17</b>     | <b>\$ 68.434.967,00</b>  | <b>-10.332.203,00</b> | <b>-15,10</b> | <b>58.102.764,00</b>  | <b>-5.166.101,50</b> | <b>-8,17</b> |
|                                  |                          | \$ -                    |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                          | \$ -                    |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
|                                  | <b>2013</b>              | \$ 1,00                 | 0,05            | <b>\$ 2.014,00</b>       | <b>1,00</b>           | <b>0,05</b>   | <b>2015</b>           | <b>2,00</b>          | <b>0,10</b>  |
| Patrimonio personal natural      | \$ 87.351.718,50         | \$ -6.396.685,50        | -7,32           | \$ 80.955.033,00         | 12.793.371,00         | 15,80         | 93.748.404,00         | 6.396.685,50         | 7,32         |
|                                  |                          | \$ -                    |                 |                          | 0,00                  |               |                       |                      |              |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 87.351.718,50</b>  | <b>\$ -6.396.685,50</b> | <b>-7,32</b>    | <b>\$ 80.955.033,00</b>  | <b>12.793.371,00</b>  | <b>15,80</b>  | <b>93.748.404,00</b>  | <b>6.396.685,50</b>  | <b>7,32</b>  |
|                                  |                          | \$ -                    |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                          | \$ -                    |                 |                          |                       |               |                       |                      |              |
|                                  | <b>\$ 150.620.584,00</b> | <b>\$ -1.230.584,00</b> | <b>-0,82</b>    | <b>\$ 149.390.000,00</b> | <b>2.461.168,00</b>   | <b>1,65</b>   | <b>151.851.168,00</b> | <b>1.230.584,00</b>  | <b>0,82</b>  |

Fuente.

Elaboración

propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis horizontal, teniendo en cuenta el valor absoluto y el relativo, se puede interpretar que en los años 2014-2016, se realizan grandes cambios para Detalles y Algo Más.

Donde en el año 2015, se obtuvo un valor de variación en pesos de -\$500.000 en contraste con 2014, siendo este un valor negativo, ya que fue una disminución en ventas que ingresaron a la caja de la empresa, lo que generó estrategias que permitieron que el año siguiente se obtuviera \$1000.000 en aumento en ventas, con un 12%. Donde se resalta el rubro de clientes, que en 2015 obtuvo 57% equivalente a \$2000.000 de cartera recuperado, pero de nuevo en 2016 debido a las políticas de cobro y nuevas alianzas con los clientes y proveedores aumenta a 28% con \$4000.000, lo que se ve reflejado en total de los activos corrientes.

De acuerdo a los pasivos en el periodo analizado, se refleja la variación en el 2014 y 2015 con 8,7%, y 10% con una deuda significativa adquirida para compra de maquinaria para el área productiva, así en el 2016 disminuye con un 8%. Lo que permite analizar que la deuda en la empresa es relevante, pero que esta ha sido invertida en propiedad, planta y equipo, lo que también permite afianzar el patrimonio y liquidez de la compañía.

Donde el patrimonio va en aumento año tras año, en (2014 -2016) aumenta de 0,86% a 1,2%, cabe resaltar que en el periodo (2014-2016), tiene una variante negativa de \$6,396.0000.

-Análisis horizontal estado de resultados 2014-2016

**Tabla 16 Estados de resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS              |                   |                     |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| INGRESOS                          | 2014              | variacion 2014-2015 |                 | 2015              | variacion 2015-2016 |                 | 2016              | Variacion 2014-2016 |                 |
|                                   |                   | Absoluta            | Relativa        |                   | Absoluta            | Relativa        |                   | Absoluta            | Relativa        |
|                                   |                   |                     |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| Comercializacion productos        | \$ 110.165.500,00 | \$ -5.665.500,00    | -5,1            | \$ 104.500.000,00 | \$ 11.331.000,00    | 10,8            | \$ 115.831.000,00 | \$ 5.665.500,00     | 5,14            |
|                                   |                   |                     |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| <b>Total Ingresos</b>             | \$ 110.165.500,00 | \$ -5.665.500,00    | -5,1            | \$ 104.500.000,00 | \$ 11.331.000,00    | 10,8            | \$ 115.831.000,00 | \$ 5.665.500,00     | 5,14            |
|                                   |                   | \$ -                |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| <b>Costo de ventas</b>            | \$ 73.574.491,00  | \$ -2.873.969,00    | -3,9            | \$ 70.700.522,00  | \$ 5.747.938,00     | 8,1             | \$ 76.448.460,00  | \$ 2.873.969,00     | 3,91            |
|                                   |                   | \$ -                |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>             | \$ 36.591.009,00  | \$ -2.791.531,00    | -7,6            | \$ 33.799.478,00  | \$ 5.583.062,00     | 16,5            | \$ 39.382.540,00  | \$ 2.791.531,00     | 7,63            |
|                                   |                   | \$ -                |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| <b>GASTOS</b>                     | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
|                                   |                   |                     |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
| gastos de administracion y ventas | \$ 27.380.192,00  | \$ -4.480.192,00    | -16,4           | \$ 22.900.000,00  | \$ 8.960.384,00     | 39,13           | \$ 31.860.384,00  | \$ 4.480.192,00     | 16,36           |
|                                   |                   |                     |                 |                   |                     |                 |                   |                     |                 |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
| <b>TOTAL GASTOS</b>               | \$ 27.380.192,00  | \$ -4.480.192,00    | -16,4           | \$ 22.900.000,00  | \$ 8.960.384,00     | 39,1            | \$ 31.860.384,00  | \$ 4.480.192,00     | 16,36           |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>       | \$ 9.210.817,00   | \$ 1.688.661,00     | 18,3            | \$ 10.899.478,00  | \$ -3.377.322,00    | -31,0           | \$ 7.522.156,00   | \$ -1.688.661,00    | -18,33          |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
| costo de accion                   | \$ -              |                     |                 | 0,00              |                     |                 | 0,00              |                     |                 |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
| IMPUESTO DE RENTA                 | \$ 2.611.413,87   | \$ 985.413,87       | 37,7            | \$ 3.596.827,74   | \$ -1.970.827,74    | -54,8           | \$ 1.626.000,00   | \$ -985.413,87      | -37,73          |
|                                   | <b>2014</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2015</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> | <b>2016</b>       | <b>Absoluta</b>     | <b>Relativa</b> |
| <b>UTILIDAD NETA D.I</b>          | \$ 6.599.403,13   | \$ 703.247,13       | 10,7            | \$ 7.302.650,26   | \$ -1.406.494,26    | -19,3           | \$ 5.896.156,00   | \$ -703.247,13      | -10,66          |

Fuente. Elaboración propia.



Para el estado de resultados de este periodo (2014 - 2016) se evidencia una variación porcentual considerable en varias cuentas, donde en los ingresos de comercialización de productos bajo un -5,1% en el año (2014-2015), lo que también generó una disminución en los costos y gastos de ese periodo con un 4% y 16% respectivamente.

De igual manera la utilidad operacional aumentó en un \$1.688.000 en ese periodo, pero en contraste bajo un 315 de manera relativa en el periodo (2015-2016), debido al incremento en los costos y a algunas deudas que debía cubrir. También de acuerdo a los impuestos se genera una variación porcentual en los periodos examinados específicamente en 2015 con relación a los demás años con un 37% y disminuye para 2016 en 54,8%.

Dando como resultado final una utilidad anual progresiva de manera anual, logrando el punto de equilibrio, donde en (2014-2016), se mantiene la utilidad entre (6.000.000-5.000.000), que permite que la empresa tenga rentabilidad y logre sostenerse en el tiempo, resaltando que deberá implementar estrategias que logren estructurarla, posicionarla y darla a conocer mejor en el mercado, captando nuevos nichos de mercado.

Posterior al análisis vertical y horizontal de los estados financieros de Detalles y Algo Más, es necesario integrar el análisis de indicadores financieros de cómo; liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad, con la finalidad de efectuar conclusiones acerca de la situación financiera de la empresa.

-Análisis razones financieras

Tabla 17 Razones financieras

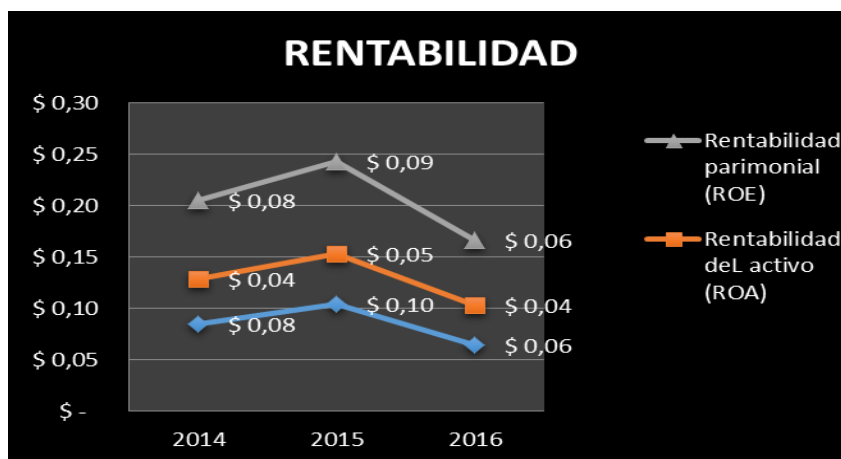
| FACTOR         | INDICADOR                      | SE OBTIENE ASI                           | 2014              | 2015              | 2016              | COMPORTAMIENTO |
|----------------|--------------------------------|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| RENTABILIDAD   | Margen bruto                   | ventas netas-costo/ventas netas          | \$ 0,33           | \$ 0,32           | \$ 0,34           | ESTABLE        |
|                | Margen neto                    | utilidad operativa/ventas netas          | \$ 0,08           | \$ 0,10           | \$ 0,06           | DISMINUYO      |
|                | Margen operacional             | utilidad netas/ventas                    | \$ 0,06           | \$ 0,07           | \$ 0,05           | DISMINUYO      |
|                | Rentabilidad de la inversion   | utilidad N. / activos                    | \$ 0,04           | \$ 0,05           | \$ 0,04           | ESTABLE        |
|                | Rentabilidad del activo (ROA)  | (UN/Ventas)*(ventas/activo total)        | \$ 0,04           | \$ 0,05           | \$ 0,04           | ESTABLE        |
|                | Rentabilidad patrimonial (ROE) | utilidad N/ patrimonio N                 | \$ 0,08           | \$ 0,09           | \$ 0,06           | DISMINUYO      |
|                | valor agregado                 | millones \$                              | \$ 6.599.403,13   | \$ 7.302.650,26   | \$ 5.896.156,00   | DISMINUYO      |
|                | ventas netas                   | valor agregado/ventas netas              | \$ 0,06           | \$ 0,07           | \$ 0,05           | ESTABLE        |
|                | total activos                  | valor agregado//total activos            | \$ 0,04           | \$ 0,05           | \$ 0,04           | ESTABLE        |
|                | utilidad por accion            | utilidad N/ #acciones en circulacion     | \$ -              | \$ -              | \$ -              | ESTABLE        |
|                | Rentabilidad de la accion      | dividiendo accion/ precio accion         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | ESTABLE        |
| LIQUIDEZ       | Razon corriente                | activo corriente/pasivo corriente        | \$ 0,42           | \$ 0,30           | \$ 0,23           | AUMENTO        |
|                | Prueba acida                   | activo corriente-inve/pasivo corriente   | \$ 0,09           | \$ 0,05           | \$ 0,13           | AUMENTO        |
|                | capital del trabajo neto       | activo cor-pasi corr                     | \$ -20.003.508,50 | \$ -24.067.991,00 | \$ -15.939.026,00 | DISMINUYO      |
| ACTIVIDAD      | Rotacion de la cartera         | ventas netas/cxc                         | \$ 45,36          | \$ 69,67          | \$ 21,06          | DISMINUYO      |
|                | Rotacion inventarios           | 360dias/n de veces                       | \$ 11,14          | \$ 12,00          | \$ 10,29          | ESTABLE        |
|                | Rotacion de inversion          | ventas netas/totalactivos                | \$ 0,73           | \$ 0,70           | \$ 0,76           | AUMENTO        |
|                | Rotacion de activos fijos      | ventas netas/activo fijo neto            | \$ 0,89           | \$ 0,85           | \$ 0,93           | AUMENTO        |
| ENDEUDAMIENTO  | nivel de endeudamiento         | total pasivo/totalactivo                 | \$ 0,42           | \$ 0,46           | \$ 0,38           | DISMINUYO      |
|                | cobertura de intereses         | utilidad neta antes/intereses            | \$ -              | \$ -              | \$ -              | ESTABLE        |
|                | relacion PIP A patrimonio      | pasivo no corr/patrimonio                | \$ 0,55           | \$ 0,49           | \$ 0,62           | AUMENTO        |
|                | capitalizacion total           | pasivo no corr/patrimonio+pasivo no corr | \$ 0,34           | \$ 0,29           | \$ 0,38           | AUMENTO        |
| APALANCAMIENTO | leverage total                 | pasivo total con terceros/patrimonio     | \$ 0,73           | \$ 0,85           | \$ 0,62           | DISMINUYO      |

Fuente. Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se resaltan el análisis de los principales indicadores o razones corrientes, con la finalidad de esclarecer la situación financiera de Detalles y Algo Más.

*-Indicadores de rentabilidad*

**Ilustración 12.** Rentabilidad



Fuente. Elaboración propia.

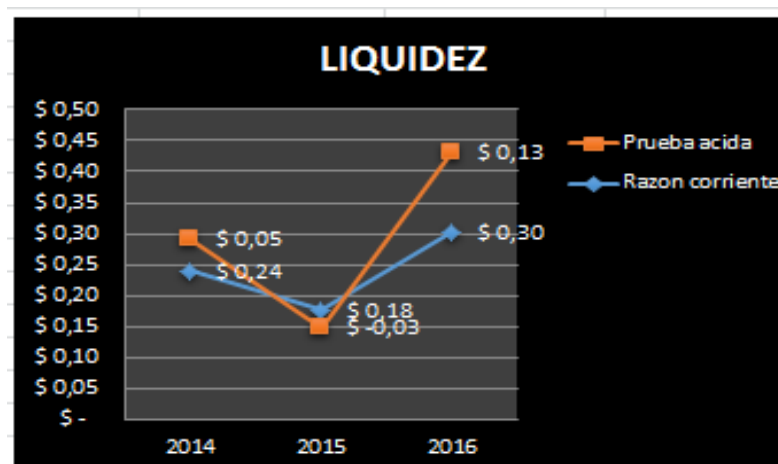
De esta manera para analizar el indicador de rentabilidad, se tiene que el comportamiento del margen neto y bruto es estable, ya que mantiene un porcentaje de 0.32% durante los años (2014-2016), lo que permite observar que los ingresos representan un movimiento favorable para la empresa y que los costos son retribuidos, es decir se genera un punto de equilibrio. De igual manera la rentabilidad del activo y patrimonio mantiene una estructura estable, indicando que las ventas, la utilidad neta, permiten dar continuidad al activo y al patrimonio de Detalles y Algo Más.

La rentabilidad del activo (ROA), tiene unos movimientos durante los tres (2014, 2015 y 2016) relativamente estable con un \$0.4, \$0.5 y \$0.4 respectivamente, indicando que la utilidad neta, con respecto al activo total, corresponde a las cifras anteriores, lo que es igual, a que cada peso invertido en activo total género (\$4, \$5 y \$4) centavos de utilidad neta.

Y la rentabilidad patrimonial (ROE) se obtuvo (\$0.8, \$0.9 y \$0.6), indicando que, por cada peso invertido en utilidad neta, con respecto al patrimonio, corresponde a las cifras anteriores, lo que es igual, a que cada peso invertido en patrimonio género (\$8, \$9 y \$6) centavos de utilidad neta.

#### *Indicadores de liquidez*

#### **Ilustración 13.** Liquidez



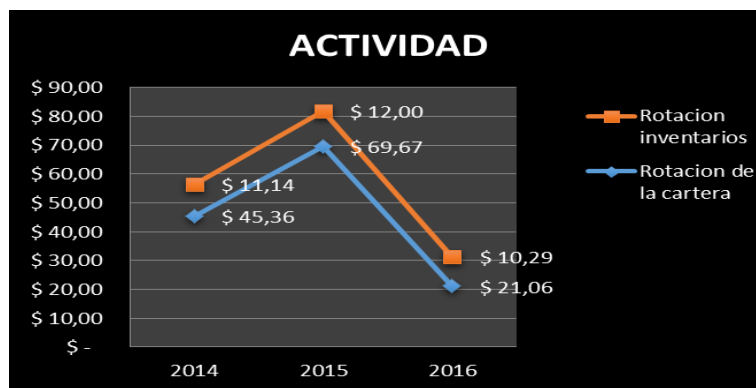
Fuente. Elaboración propia.

De igual manera en el indicador de la liquidez; la razón corriente arroja un (0,42; 3,30 y 0,23), en 2014, 2015 y 2016 respectivamente, lo que indicada que a través de los años ha tenido variaciones, significando en principio, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con (0,42; 3,30 y 0,23) para respaldar esa obligación, lo que permite entender que la empresa no tiene capacidad de enfrentar a sus pasivos corrientes con los activos corrientes.

Con respecto a la prueba ácida o liquidez seca, obtiene un (0,07; 0,05 y 0, 13) en los últimos tres años; donde se entiende que por cada peso que debe la empresa a corto plazo se cuenta con índice que ha ido en aumento en el último año, reflejando una mejoría en la situación de la empresa.

#### *-Indicadores de la actividad de la empresa*

#### **Ilustración 14.** Indicadores de la actividad de la empresa



Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, la actividad de la empresa en cuanto a la rotación de los diferentes rubros como, la cartera e inventario, ha reducido su rotación, por lo que se cobra a mayor

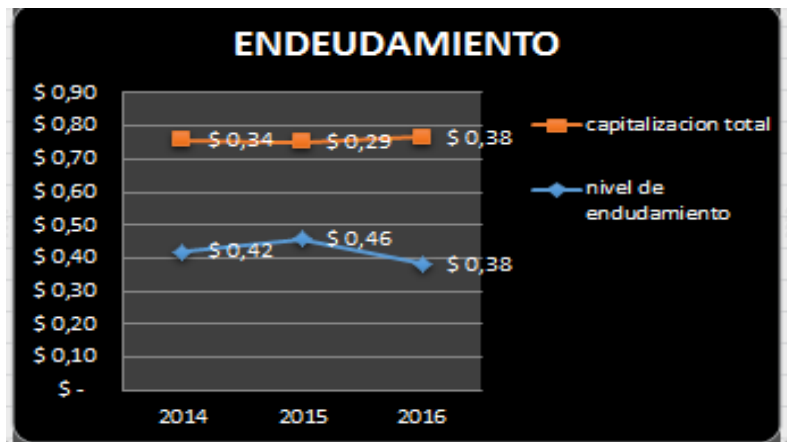
número de días (cada 35 días), por negocian con los clientes de mayores ventas y además de acuerdos con proveedores que permiten estirar los días para cobranza.

Para el año 2014 las cuentas por cobrar giraron (45, 36) veces, es decir la cantidad de efectivo se convirtió 45 veces durante ese periodo. Logrando llegar en 2016 a un total de 21,06, es decir que las cuentas por cobrar, se demoran más días en convertirse en efectivo, además de sugerir deficiencias en la gestión de cobranzas, políticas de crédito, entre otros. Resaltando que las cuentas por cobrar aumentaron en 2016 con respecto al año 2014.

De igual manera en cuanto a la rotación de inventarios en los últimos tres años, se obtuvo una rotación para 2014; (0.11); para 2015 (0.12) y para 2016; (0.10), indicando que el inventario se mueve de manera constante en los últimos tres años, debido a que no ha obtenido un cambio drástico. De acuerdo a esto, se pudo identificar el número de veces en que el stock se convierte en dinero o cuentas por cobrar, por lo cual en el año 2015 se obtuvo una rotación de 12, permitiendo recuperar la inversión más rápido que en comparación con los demás años, basados en que será más adecuada entre más se aleje de 1.

*-Indicadores de endeudamiento*

**Ilustración 15.** Endeudamiento



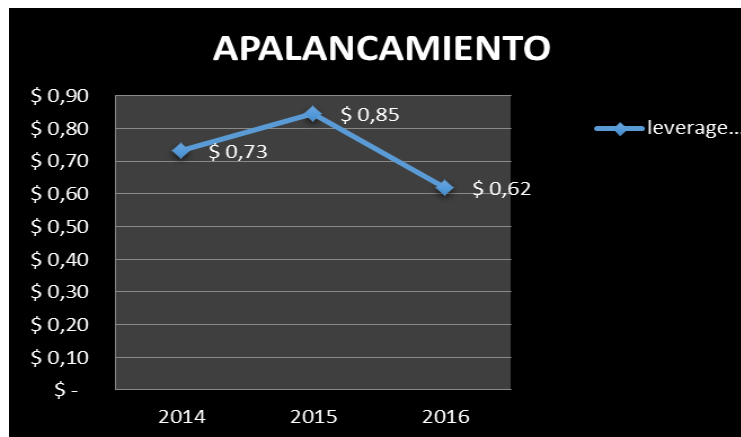
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al endeudamiento de la organización, se puede analizar que se mantiene estable, es decir la variación máxima es de 2 puntos, indicando que la deuda de la empresa es constante especialmente con acreedores bancarios, lo cual ha permitido mejoras en la empresa e inversión en maquinaria y equipo.

Donde en el año 2014, 2015 y 2016, dio como resultado variaciones en un rango de (\$0,46 – \$0,38) permitiendo explicar que por cada pesos 2016 que la empresa tiene invertido en activos, el (\$0,42) en 2014, (\$0,46) en 2015 y (\$0,38) en 2016, centavos han sido financiados por los acreedores, en otras palabras estos son dueños del anterior porcentaje de la empresa.

-Indicadores de apalancamiento

### Ilustración 16. Apalancamiento



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al apalancamiento financiero de Detalles y Algo Más, se puede analizar los rubros de pasivo y patrimonio con la finalidad de interpretar la capacidad de responder por las deudas, por lo cual obtuvo (\$ 0.73, \$0. 85 y \$0.62) en los últimos tres años, midiendo el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores, lo que quiere decir que por cada peso de patrimonio se tienen deudas de las cifras anteriores, diciendo que cada uno de los dueños está comprometido, observando que el porcentaje fue disminuyendo hasta 2016 con un (\$0. 62), indicando que la deuda es inferior y permite que la empresa recupere solides.

Donde se puede resaltar que la utilidad neta anual ha crecido permitiendo el sostenimiento de la empresa, lo que permite concluir que Detalles y Algo Más, está en la capacidad de ser competitiva, ya que cubre su punto de equilibrio además generando margen de utilidad de entre \$ 0,0 6 a \$0,08, pero de igual forma se debe plantear



estrategias de difusión u otra, ya que a pesar de obtener utilidad neta cada año, se fue disminuyendo, pero a pesar de esto permite que tenga una situación financiera positiva, lo que permite inferir que la empresa mantiene una relación costo/beneficio favorable.

### **3.4. Definición de las acciones estratégicas, claras y competentes las cuales permitan a la organización “Detalles y algo más” ventajas competitivas.**

Se realiza el análisis integrado de diferentes matrices con la información recolectada anteriormente del análisis externo e interno de *Detalles y Algo Más*, con la finalidad de establecer la estrategia macro del horizonte estratégico.

Donde en primera instancia se desarrolla la matriz de dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), para establecer los puntos favorables y críticos de la organización Detalles y Algo Más, donde se tendrá en cuenta el análisis externo (amenazas y oportunidades) y el análisis interno (debilidades y fortalezas). Según Prieto (2003):

#### *Dificultades*

son aquellas actividades que limitan las actividades y desarrollo de la organización.

#### *Oportunidades*

son los eventos o hechos en el entorno de la organización que permite el crecimiento de las organizaciones.

### *Fortalezas*

son aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de la organización.

### *Amenazas*

son los eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que influyen en el desarrollo operativo y puede llevarla a desaparecer.

Donde esta integración permite la formulación de estrategias, logrando resaltar los puntos positivos y contrarrestando lo negativo, obteniendo el siguiente cruce:

Estrategia FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias DO: vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategias DA: reducir el mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Así elaborando el diagnóstico de la matriz DOFA, de DETALLES Y ALGO MÁS, teniendo en cuenta el entorno externo e intern

**Tabla 18 Análisis del diagnóstico DOFA**

| DOFA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>1. La Disponibilidad del flujo de efectivo, es una ventaja para la compañía, es decir cuanta con utilidad neta que le permite reinversión o capacidad de endeudamiento.</p> <p>2. La contratación del personal con condiciones exigidas por la ley, lo avala como una empresa seria y con crecimiento en el país.</p> <p>3. El personal capacitado, el cual permite la calidad en los productos y la eficiencia en la producción.</p>                               | <p>1. La carencia de dirección estratégica, la cual evita el crecimiento y rentabilidad de la compañía, por no tener acciones que seguir.</p> <p>2. La carencia de áreas funcionales definidas, las cuales ejerzan control y vigilancia, evitando sobre carga de trabajo y tareas repetitivas..</p> <p>3. La falta de inversión publicitaria, evita la penetración de mercados y consolidación.</p> <p>4. La carencia de procesos estandarizados, indicadores, entre otros, no permiten la formulación de metas de ventas u objetivos.</p> <p>5. La falta de maquinaria para aumento de capacidad productiva, que potencie el área productiva y por ende las ventas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>1. Las entidades gubernamentales de apoyo que existen en Colombia, que permiten créditos y financiamientos para las pymes, además de organismos como PROCOLOMBIA, que asesora para realizar el plan exportador, también la cámara de comercio que brinda asesoría en diferentes temas empresariales.</p> <p>2. La Cultura festiva del país, específicamente el mercado objetivo ubicado en la ciudad de Cali, la cual es conocida por su alegría, sabor y festividad, permite el crecimiento del sector de artículos de fiesta.</p> <p>3. El Desarrollo de maquinaria y equipos que permiten la ampliación de la capacidad productiva y eficiencia son cada vez más modernos y el acceso de las TICs permite una mayor conexión y comunicación con los clientes.</p> | <p>F1,O1: La expansión del portafolio de productos incluyendo asesorías para fiestas, adornos de diferentes edades y asesorías para decoración, utilizando el flujo de caja que poseen y el crecimiento del sector.</p> <p>F2,O2: La creación de un canal de distribución virtual (página web, redes sociales), gracias al fácil acceso a las TIC.</p> <p>F3,O3: Presentaciones en ferias, fiestas, eventos, entre otros, para lograr reconocimiento en el sector.</p> | <p>D1 ; O1 : Desarrollar e implementación de acciones estratégicas con compromiso de los integrantes.</p> <p>D2 ; O2: Penetración de mercado, con nuevos productos de fiesta o por temporadas.</p> <p>D3;O3. Implementación de campañas publicitarias en diferentes medios, comenzando por el medio web.</p> <p>D4;O3 Realización de estandarización de procesos que permite el desarrollo de lista de chequeo, metas mensuales, entre otros.</p> <p>D5 ; O3: Inversión en maquinaria y equipo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ESTRATEGIAS DA (Análisis)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>1. EL sector es altamente competitivo, especialmente por SERPENTEX, que es la empresa con mayor cobertura en el mercado y con variedad de productos.</p> <p>2. El ingreso de nuevos competidores, es una amenaza fuerte, al no existir barreras para el ingreso.</p> <p>3. Los altos índices de violencia en la región, afectan el libre desarrollo de la economía del país.</p> <p>4. El alto índice de desempleo y poder adquisitivo, disminuye la proporción de ventas y la intensidad de compra, al no pertenecer este producto al mercado primario.</p> <p>5. La reforma tributaria, afecta directamente los ingresos de las empresas del país.</p>                                                                                                             | <p>F1; A1. Creación de artículos para fiesta personalizados, que permite la fidelización del cliente y diferenciación.</p> <p>F2 ;A2: Inversión en innovación y creatividad.</p> <p>F3 ; A4. Promociones y descuentos por volumen de compra.</p> <p>F1 ; A5: Alianza estratégica con empresas de igual tamaño para abarcar mercados diferentes y evitar la competencia de empresas grandes o el ingreso de nuevos competidores.</p>                                    | <p>D1 - A1. La empresa a nivel interno carece de un norte estratégico al contar con una amenaza en cuanto a la competencia, se ve limitada para lograr sostenibilidad. Requiriendo EL desarrollo de acciones estratégicas, que mitiguen la incertidumbre y logre sostenibilidad, siendo competitivo.</p> <p>D2 -A2. el carecimiento de áreas funcionales y procesos impide la capacidad productiva dejando en evidencia la necesidad de estandarizar procesos productivos y de diseño personalizados.</p> <p>D3 -A3. Para ser competitivo el Establecimiento de manual y perfil de cargo, que logre organización en DETALLES Y ALGO MAS, para que sea competitiva en comparación con empresas más grandes y sobrepasa a las pequeñas.</p> <p>D4 Y-A4. Para contrarrestar los altos índices de violencia la elaboración de planes de contingencia en seguridad teniendo en cuenta los índices de violencia.</p> <p>D1 Y A5. Las alianzas estratégicas con otras empresas logrando desarrollar barreras para el ingreso al sector.</p> |

Fuente.

Elaboración

propia.

Según la matriz DOFA, desarrollada para Detalles y Algo Más,, la empresa cuenta con debilidades en su funcionamiento interno al carecer de un norte con acciones estratégicas definidas que permitan la elaboración y estructuración en sus áreas funcionales y procesos críticos, los cuales también se ven afectados por las amenazas del sector, especialmente el alto nivel de competencia y exigencia del entorno, por lo cual por medio de las fortalezas como la calidad, el flujo de dinero y la experiencia productiva se pueden implementar estrategias que se basen en oportunidades como el apoyo del gobierno y la cultura de compra para este nicho de mercado.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se procede a desarrollar los planes estratégicos para Detalles y Algo Más, empezando con la formulación de la misión, visión, valores y objetivos de la compañía, teniendo en cuenta algunos interrogantes que cuestionan y permiten la elaboración eficiente del plan estratégico.

#### **3.4.1. Direccionamiento corporativo**

La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizand los recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los

niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. (Porter, 2012).

### *Misión*

Detalles y Algo Más, es una empresa creadora y productora de ambientaciones para la decoración de fiestas para todos los clientes con anhelo de hacer que su celebración sea especial, basados en una filosofía de calidad, creatividad y efectividad.

### *Visión*

La organización Detalles y Algo Más, para 2022 aspira consolidarse en la líder en creación e inspiración de ambientaciones para la decoración de fiestas en el mercado regional, teniendo como pilar la filosofía de creatividad e innovación para sus clientes por medio de las mejores tecnológicas y tendencias, contando con un personal de alta calidad.

## *Valores corporativos*

Los valores corporativos van en concordancia con la misión y visión de DETALLES Y ALGO MAS, convirtiéndose en el pilar filosófico de la empresa.

**A**legría; para la creación de cada diseño de los artículos de fiesta.

**L**iderazgo; en el sector y en el proceso.

**E**ntusiasmo; para ser los mejores.

**I**nnovación; en cada artículo a través de las tendencias.

**C**reatividad; desde el proceso hasta la producción.

**C**ompromiso; con la calidad y excelencia

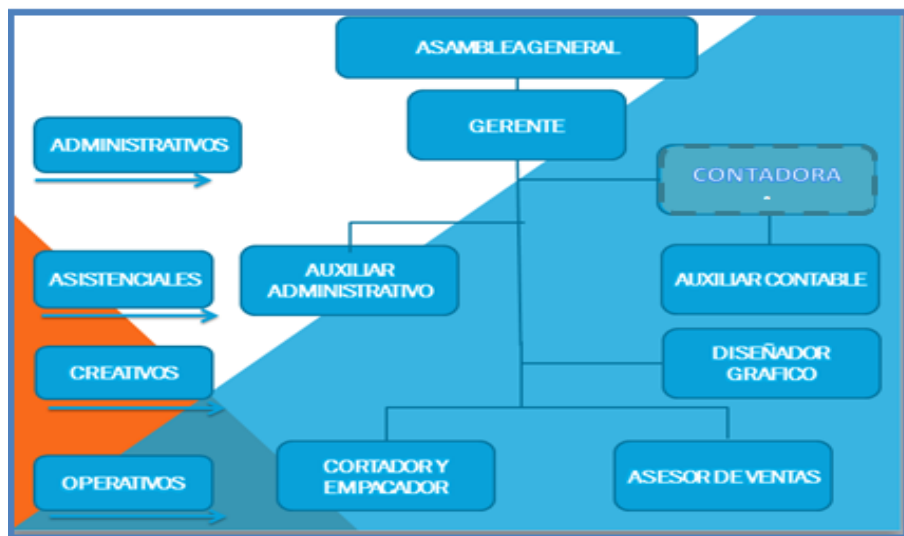
### Ilustración 17. Valores corporativos



Fuente. Elaboración propia.

-Organigrama

### Ilustración 18. Organigrama



Fuente. Elaboración propia.

### *-Diseño de cargos*

Se realiza el diseño de cargas con base en el organigrama propuesta para la empresa con la finalidad de establecer el perfil, funciones, recursos, entre otros de cada rol de Detalles y Algo Más.



**Tabla 19 Perfil del cargo gerente**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.DESCRIPCION DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                           |
| <b>INDENTIFICACION Y APROBACIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | GERENTE GENERAL                                                           |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Gerencial                                                                 |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| <b>2.MISION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                           |
| Responsable de la administración general de la organización detalles y algo más con el fin de lograr la obtención de los resultados acordes a la meta de negocio                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| <b>3.FUNCIONES Y FINALIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar las políticas organizacionales con respeto a la toma decisiones.</li> <li>✓ Generar flujos de información para delegar responsables</li> <li>✓ Coordinar reunión y juntas de socios, rendir informes</li> <li>✓ Dirigir los grupos de interés en la empresa</li> <li>✓ Control de las dependencias de la empresa</li> </ul> |                                                                           |
| <b>4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| 1. oficina equipada con los elementos tales como silla, aire acondicionado, herramientas de oficina, computador personal, impresora, dispensador de agua, zona wifi.                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| <b>5.ENTORNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| <b>6.ATRIBUCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funcione de los demás empleados.                                                                                                                                                                                                                     | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| <b>7. RELACIONES TRABAJO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | EXTERNAS                                                                  |
| Con los grupos de interés tales como, área operativa, financiera, mercadeo, administrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Con proveedores y clientes de la empresa                                  |
| <b>8. PERFIL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| <b>NIVEL EDUCATIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |

|                                                                                                                                |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                              | Administrador de empresas                   |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                           | Las que considere convenientes el candidato |
| EXPERIENCIA. 3 años en cargos similares y en manejo de personal.                                                               |                                             |
| <b>9.ENTRENAMIENTO</b>                                                                                                         |                                             |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                                                                            |                                             |
| Conocimiento general sobre la empresa, unidades de negocio y manejo al 100% de la dirección estratégica.                       |                                             |
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                                                                 |                                             |
| Manejo de la estructura organizativa, manejo de relación con socios y establecimiento del proceso administrativo más efectivo. |                                             |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                                                                             |                                             |
| Diseño de los flujos y procesos de información para ser enviados a las dependencias.                                           |                                             |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 20 Perfil del cargo auxiliar administrativo**

| 1.DESCRIPCION DE CARGOS                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| INDENTIFICACION Y APROBACIONES                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                                                                                                       | AUXILIAR ADMINISTRATIVO                                                   |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                                                                                                   | Auxiliar, asistencial u otros                                             |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                                                                                                                          | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| 2.MISION                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| Asistir a la gerencia de la empresa en las funciones de planeación y organización del área.                                                                                                                                                                        |                                                                           |
| 3.FUNCIONES Y FINALIDAD                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de planes de trabajo</li> <li>✓ Cronograma de actividades</li> <li>✓ Preparación de reuniones</li> <li>✓ Asistir en actas</li> <li>✓ Archivar</li> <li>✓ Y funciones diversas a lo largo de la jornada.</li> </ul> |                                                                           |
| 4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO                                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| 2. Oficina equipada con los elementos tales como silla, aire acondicionado, herramientas de oficina, computador personal, impresora, dispensador de agua, zona wifi.                                                                                               |                                                                           |
| 5.ENTORNO                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                                                                                                                          |                                                                           |
| 6.ATRIBUCIONES                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                                                                                                               | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                                                                                                                     | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| 7. RELACIONES TRABAJO                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                                                                                                           | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el gerente y contador.                                                                                                                                                                                                                | Con proveedores y clientes de la empresa.                                 |
| 8. PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| NIVEL EDUCATIVO                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                                                                                                                  | Tecnólogo en administración                                               |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                                                                                                                               | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 1 años en cargos similares                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>9.ENTRENAMIENTO</b>                                                |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                   |
| Conocimiento general sobre la empresa.                                |
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                        |
| Manejo de herramientas ofimáticas y liderazgo empresarial.            |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                    |
| Diseño de los flujos y procesos de información para apoyo a gerencia. |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 21 Perfil del cargo contador público**

| 1.DESCRIPCION DE CARGOS                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| INDENTIFICACION Y APROBACIONES                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                                                                                                                                | CONTADOR PUBLICO EXTERNO                                                  |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gerencial.                                                                |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                                                                                                                                                   | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| 2.MISION                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| Diseño preparación y presentación de la información contable y financiera.                                                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
| 3.FUNCIONES Y FINALIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de estados financieros</li> <li>✓ Pago de impuestos</li> <li>✓ Reportes y registro de nómina y seguridad social</li> <li>✓ Elaboración de flujos de caja</li> <li>✓ Planeaciones financieras a corto mediano y largo plazo.</li> </ul> |                                                                           |
| 4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| 3. Oficina equipada con los elementos tales como silla, aire acondicionado, herramientas de oficina, computador personal, impresora, dispensador de agua, zona wifi.                                                                                                                        |                                                                           |
| 5.ENTORNO                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                                                                                                                                                   |                                                                           |
| 6.ATRIBUCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                                                                                                                                        | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                                                                                                                                              | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| 7. RELACIONES TRABAJO                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                                                                                                                                    | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el gerente.                                                                                                                                                                                                                                                    | Con el gobierno nacional e internacional.                                 |
| 8. PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| NIVEL EDUCATIVO                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                                                                                                                                           | Contador publico                                                          |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                                                                                                                                                        | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 3 años en cargos similares                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| 9.ENTRENAMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| Conocimiento general sobre el proceso contable de la empresa.                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                              |
| Manejo de herramientas ofimáticas y liderazgo en su área                                    |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                                          |
| Diseño de los flujos y procesos de información contable y financiera para apoyo a gerencia. |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 22 Perfil del cargo auxiliar contable**

|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.DESCRIPCION DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                                |                                                                           |
| <b>INDENTIFICACION Y APROBACIONES</b>                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                                                                                  | AUXILIAR CONTABLE                                                         |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                                                                              | Auxiliar, asistencial u otros.                                            |
| <div> <div>APROBADO POR: Propietario</div> <div>FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017</div> </div>                                                                                                                                          |                                                                           |
| <b>2.MISION</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| Apoyo en la preparación y presentación de la información contable y financiera.                                                                                                                                                               |                                                                           |
| <b>3.FUNCIONES Y FINALIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de estados financieros</li> <li>✓ Apoyo en la gestión de impuestos</li> <li>✓ Pago de nomina</li> <li>✓ Afiliaciones al sistema</li> <li>✓ Demás funcione asignada en el día.</li> </ul> |                                                                           |
| <b>4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                           |
| 4. Oficina equipada con los elementos tales como silla, aire acondicionado, herramientas de oficina, computador personal, impresora, dispensador de agua, zona wifi.                                                                          |                                                                           |
| <b>5.ENTORNO</b>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                                                                                                     |                                                                           |
| <b>6.ATRIBUCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                                                                                          | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                                                                                                | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| <b>7. RELACIONES TRABAJO</b>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                                                                                      | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el contador.                                                                                                                                                                                                     | Sujeto a indicaciones.                                                    |
| <b>8. PERFIL</b>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| <b>NIVEL EDUCATIVO</b>                                                                                                                                                                                                                        |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                                                                                             | Tecnólogo en contabilidad                                                 |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                                                                                                          | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 1 años en cargos similares                                                                                                                                                                                                       |                                                                           |
| <b>9.ENTRENAMIENTO</b>                                                                                                                                                                                                                        |                                                                           |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento general sobre el proceso contable de la empresa.                                |
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                               |
| Manejo de herramientas ofimáticas y liderazgo en su área                                     |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                                           |
| Diseño de los flujos y procesos de información contable y financiera para apoyo al contador. |

Fuente. Elaboración propia.



**Tabla 23. Perfil del diseñador gráfico**

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.DESCRIPCION DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| IDENTIFICACION Y APROBACIONES                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                                                                               | DISEÑADOR GRAFICO                                                         |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                                                                           | Auxiliar, creativo, asistencial u otros.                                  |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                                                                                                  | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| <b>2.MISION</b>                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |
| Diseño de los esquemas de decoración y dibujo de empresa.                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
| <b>3.FUNCIONES Y FINALIDAD</b>                                                                                                                                                                                                             |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparación de plantillas de dibujo</li> <li>✓ Diseño mensual para innovación</li> <li>✓ Preparación de la maquinaria de impresión</li> <li>✓ Supervisión del proceso de reproducción.</li> </ul> |                                                                           |
| <b>4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| 5. Bodega equipada con los elementos tales como silla, maquinaria, oficina de diseño, materiales y elementos de protección personal.                                                                                                       |                                                                           |
| <b>5.ENTORNO</b>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                                                                                                  |                                                                           |
| <b>6.ATRIBUCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                                                                                       | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                                                                                             | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| <b>7. RELACIONES TRABAJO</b>                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                                                                                   | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el gerente.                                                                                                                                                                                                   | Con proveedores y clientes                                                |
| <b>8. PERFIL</b>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| NIVEL EDUCATIVO                                                                                                                                                                                                                            |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                                                                                          | Tecnólogo en diseño grafico                                               |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                                                                                                       | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 2 años en cargos similares                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| <b>9.ENTRENAMIENTO</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                           |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                                        |                                                                           |
| Conocimiento general sobre el proceso productivo de la empresa.                                                                                                                                                                            |                                                                           |

|                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                         |
| Manejo de herramientas ofimáticas y liderazgo en su área e innovación constante.       |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                                     |
| Diseño de los flujos y procesos de información de procesos de trabajo para producción. |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 24 Perfil del cargo asesor de ventas**

|                                                                                                                                                                    |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.DESCRIPCION DE CARGOS</b>                                                                                                                                     |                                                                           |
| IDENTIFICACION Y APROBACIONES                                                                                                                                      |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                       | ASESOR DE VENTAS                                                          |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                   | Operativos                                                                |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                          | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| <b>2.MISION</b>                                                                                                                                                    |                                                                           |
| Realizar el proceso de venta de la empresa, asesorando informando y registrando las actividades diarias con los clientes.                                          |                                                                           |
| <b>3.FUNCIONES Y FINALIDAD</b>                                                                                                                                     |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio al cliente</li> <li>✓ Recepción de pedidos</li> <li>✓ Visita a clientes</li> <li>✓ Recepción de pagos</li> </ul> |                                                                           |
| <b>4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>                                                                                                             |                                                                           |
| 6. Sala de ventas con muestrario y bodega de inventario, computador para registrar y libros de apoyo.                                                              |                                                                           |
| <b>5.ENTORNO</b>                                                                                                                                                   |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                          |                                                                           |
| <b>6.ATRIBUCIONES</b>                                                                                                                                              |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                               | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                     | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| <b>7. RELACIONES TRABAJO</b>                                                                                                                                       |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                           | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el gerente.                                                                                                                           | Con proveedores y clientes                                                |
| <b>8. PERFIL</b>                                                                                                                                                   |                                                                           |
| NIVEL EDUCATIVO                                                                                                                                                    |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                  | Técnico en ventas o administrativas                                       |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                               | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 2 años en cargos similares                                                                                                                            |                                                                           |
| <b>9.ENTRENAMIENTO</b>                                                                                                                                             |                                                                           |

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| AREAS DE LA EMPRESA                                                               |
| Conocimiento general sobre el proceso de venta de la empresa.                     |
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                    |
| Manejo de herramientas ofimáticas y liderazgo en su área e innovación constante.  |
| PUESTO DE TRABAJO:                                                                |
| Diseño de los flujos y procesos de información de procesos de trabajo para venta. |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 25 Perfil del cargo operario (cortador y empacador)**

| 1.DESCRIPCION DE CARGOS                                                                                                                                                           |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| INDENTIFICACION Y APROBACIONES                                                                                                                                                    |                                                                           |
| DENOMINACION                                                                                                                                                                      | OPERARIO: Empacador y cortador                                            |
| NIVEL JERARQUICO                                                                                                                                                                  | Operativos                                                                |
| APROBADO POR: Propietario                                                                                                                                                         | FECHA DE ACTUALIZACION. 7 de marzo 2017                                   |
| 2.MISION                                                                                                                                                                          |                                                                           |
| Establecer las funciones de empaquetado y etiquetado de los productos                                                                                                             |                                                                           |
| 3.FUNCIONES Y FINALIDAD                                                                                                                                                           |                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar novedades de daños</li> <li>✓ Organizar inventario</li> <li>✓ Asistir en la producción</li> <li>✓ Recibir mercancía</li> </ul> |                                                                           |
| 4.RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO                                                                                                                                   |                                                                           |
| 7. bodega de inventario, computador para registrar y libros de apoyo, implementos de seguridad en el trabajo                                                                      |                                                                           |
| 5.ENTORNO                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| El entorno esta dado bajo un esquema de alta presión, constante interacción con los grupos de interés y rendición de cuentas a superiores                                         |                                                                           |
| 6.ATRIBUCIONES                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| DECISIONES ESPERADAS                                                                                                                                                              | RECOMENDACIONES ESPERADAS                                                 |
| Decisiones acertadas a desarrollar las funciones acordes a los puestos de trabajo, contribuir al normal desarrollo de las funciones asignadas.                                    | Mejoramiento continuo en el puesto de trabajo, capacitaciones constantes. |
| 7. RELACIONES TRABAJO                                                                                                                                                             |                                                                           |
| INTERNAS                                                                                                                                                                          | EXTERNAS                                                                  |
| Directamente relacionada con el diseñador grafico                                                                                                                                 | Con proveedores                                                           |
| 8. PERFIL                                                                                                                                                                         |                                                                           |
| NIVEL EDUCATIVO                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| EDUCACION FORMAL:                                                                                                                                                                 | Bachilleres                                                               |
| EDUCACION NO FORMAL:                                                                                                                                                              | Las que considere convenientes el candidato                               |
| EXPERIENCIA. 2 años en cargos similares                                                                                                                                           |                                                                           |
| 9.ENTRENAMIENTO                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| AREAS DE LA EMPRESA                                                                                                                                                               |                                                                           |
| Conocimiento general sobre el proceso de producción.                                                                                                                              |                                                                           |
| AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO                                                                                                                                                    |                                                                           |

|                                          |
|------------------------------------------|
| Manejo de herramientas y maquina pesada  |
| PUESTO DE TRABAJO:                       |
| Diseño de los productos a comercializar. |

Fuente. Elaboración propia.

### *-Evaluación de estrategias*

Se evalúa la empresa Detalles y Algo Más, por medio de los análisis internos y externos los cuales se integran en matrices que permitan diagnosticar e indicar la situación competitividad.

### *-Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA*

El marco de cuatro cuadrantes que posee la Peyea indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la asociación. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y.

*Las estrategias recomendadas por cuadrantes son:*

**a.** Cuadrante Agresivo: Una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables.

**b.** Cuadrante Conservador: Implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Estrategias: penetración y desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica

**c.** Cuadrante Defensivo: Sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Estrategias: Reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

**d.** Cuadrante Competitivo: Integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y las empresas conjuntas ponderado total de la organización.

**Tabla 26 Matriz PEYEA**

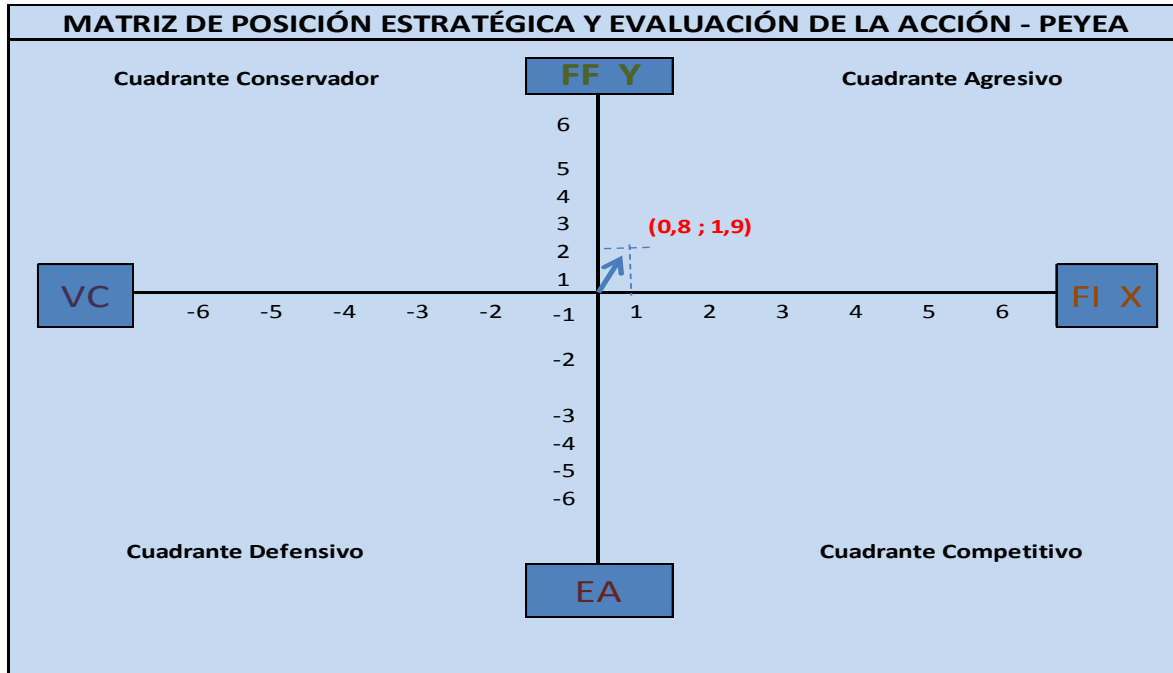
| MATRIZ PEYEA                                  |                     |
|-----------------------------------------------|---------------------|
| <b>1. FUERZA FINANCIERA -FF(+) Y1</b>         | <b>CALIFICACION</b> |
| FLUJO DE CAJA                                 | 4                   |
| CAPITAL DE TRABAJO                            | 3                   |
| CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO                    | 3                   |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO                     | 4                   |
| LIQUIDEZ                                      | 3                   |
| <b>TOTAL PUNTUACION</b>                       | <b>17</b>           |
| <b>PROMEDIO</b>                               | <b>3,4</b>          |
| <b>2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO - EA(-) Y2</b>  | <b>CALIFICACION</b> |
| IPC                                           | -1                  |
| TASA DE INFLACIÓN                             | -1                  |
| CAMBIO TECNOLÓGICOS                           | -2                  |
| BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO               | -1                  |
| ESCALA DE PRECIOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS     | -3                  |
| PRESION COMPETITIVA                           | -1                  |
| <b>TOTAL PUNTUACION</b>                       | <b>-9</b>           |
| <b>PROMEDIO</b>                               | <b>-1,5</b>         |
| <b>3. VENTAJA COMPETITIVA - VC (-) X1</b>     | <b>CALIFICACION</b> |
| PARTICIPACION EN EL MERCADO                   | -2                  |
| CALIDAD DEL SERVICIO                          | -2                  |
| LEALTAD DE LOS CLIENTES                       | -3                  |
| CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS                    | -3                  |
| DESARROLLO DE MERCADO                         | -2                  |
| <b>TOTAL PUNTUACION</b>                       | <b>-12</b>          |
| <b>PROMEDIO</b>                               | <b>-2,4</b>         |
| <b>4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI (+) X2</b> | <b>CALIFICACION</b> |
| POTENCIAL DE CRECIMIENTO                      | 4                   |
| GRADO DE APALANCAMIENTO                       | 3                   |
| ESTABILIDAD FINANCIERA                        | 3                   |
| FACILIDAD PARA ENTRAR EN EL MERCADO           | 4                   |
| APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS               | 2                   |
| POTENCIAL DE UTILIDADES                       | 3                   |
| <b>TOTAL PUNTUACION</b>                       | <b>19</b>           |
| <b>PROMEDIO</b>                               | <b>3,2</b>          |

| SINTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La organización se encuentra en un cuadrante agresivo lo cual sufiere que está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas, se recomienda, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables |

Fuente. Elaboración propia.



### Ilustración 19. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción



| RESUMEN FUERZAS        |      |
|------------------------|------|
| FUERZA FINANCIERA      | 3,4  |
| ESTABILIDAD AMBIENTAL  | -1,5 |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA | 3,2  |
| VENTAJA COMPETITIVA    | -2,4 |

| COORDERNADAS |     |
|--------------|-----|
| X            | 0,8 |
| Y            | 1,9 |

Fuente. Elaboración propia.

Detalles y Algo Más, según el análisis a través de la matriz Peyea, esta se ubica en el cuadrante agresivo, obteniendo unas coordenadas mediante la calificación de la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la fuerza de la industria y la estabilidad del entorno.

Por lo cual corresponde al eje  $X = 0.8$  ; sumando las ponderaciones la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva, la calificación obtenida con signo positivo se debe en primera instancia a que la empresa se encuentra ubicada en una industria en crecimiento y con índices de compra promedio, pero que cabe mencionar que la calificación es baja debido a la poca diferencia que permita ventaja competitiva, de igual forma en el eje  $Y = 1.9$ ; resultados de la suma de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables dado que la empresa en los últimos tres años ha obtenido utilidades representativas que permiten cubrir los costos y llegar al punto de equilibrio, a pesar de la carencia de una estructura empresarial además teniendo en cuenta que la estabilidad en el entorno es fluctuante lo que permite reconocer que la empresa debe desarrollar estrategias que le permitan ser sostenible en el tiempo. Así Según la ubicación en el cuadrante recomienda que la organización; la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación son viables, dado que cuenta con fuerzas internas favorables como lo es la utilidad del ejercicio, la calidad de los productos, la experiencia, el personal capacitado, entre otros, logrando la estructuración y norte estratégico.

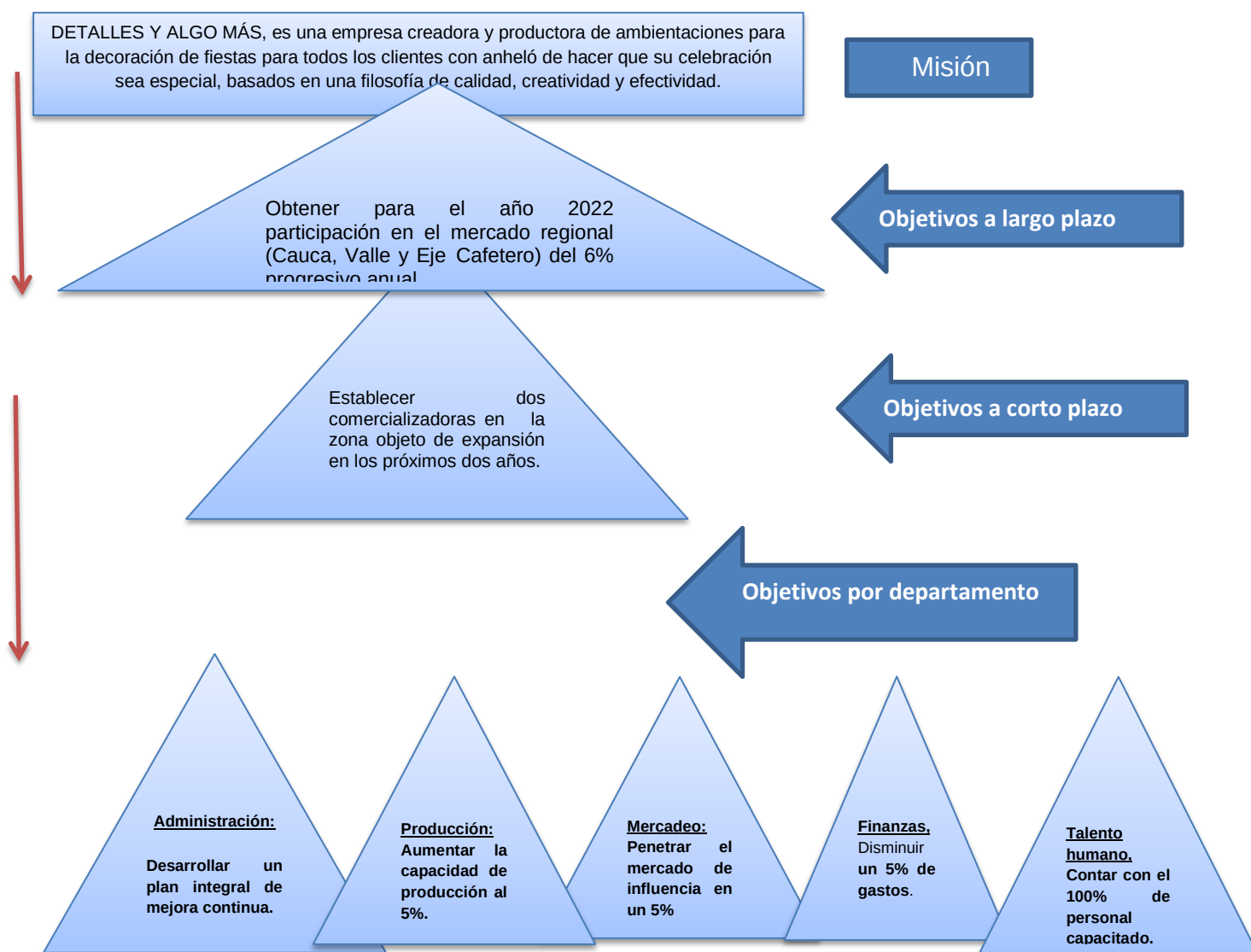
Por lo cual teniendo en cuenta el análisis anterior y las estrategias arrojadas, se evidencia que la situación de Detalles y Algo Más, le permite realizar diversificación concéntrica de su portafolio según la exigencia del mercado de incluir nuevos productos complementarios a los existentes, en este caso a los pendones decorativos, para la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales, por medio de inversión de

maquinaria y equipo para la ampliación de la capacidad productiva, teniendo como objetivo la estampación de platos, vasos, cubiertos, buzos, entre otros, para las celebraciones, siendo esto una estrategia que se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa y que al añadir productos nuevos, pero relacionados, elevara notablemente las ventas de los productos presentes, al complementarlos.

### 3.5. Diseñar un plan de acción que permita verificar, controlar y evaluar el direccionamiento estratégico en la empresa Detalles y Algo Más.

#### -Objetivos de Detalles y Algo Más

#### Ilustración 20. Jerarquización de objetivos



Fuente: Elaboración propia

## *-Plan estratégico*

### *Objetivo estratégico macro*

Obtener para el año 2022 participación en el mercado regional (Cauca, Valle y Eje Cafetero) del 6% progresivo anual.

Alcance del objetivo: para el año 2022 obtener una participación final del 30%

### *Objetivos específicos a largo plazo*

1. Destinar un presupuesto del 5% sobre la utilidad semestral para inversión en investigación y desarrollo de portafolio (productos).
2. establecer campañas publicitarias auditivas y visuales de manera semestral al año 2022.
3. Desarrollar integración hacia adelante, con el fin de lograr participación en el mercado en el periodo estipulado.

### *Políticas*

1. Mensualmente recibir informes de las tendencias para diseño.
2. Semestral se efectúa una campaña publicitaria.
3. Recaudo de reserva ocasional de manera bimestral del 10% sobre utilidad neta para apertura de comercializadoras.

### *-Estrategia táctica*

Establecer dos comercializadoras en la zona objeto de expansión en los próximos dos años.

Alcance del objetivo: el alcance en los dos años está dado en el 12% de la participación total de los 5 años que se estipulo en 30%.

### *-Objetivos tácticos a corto plazo*

1. Estudiar de factibilidad para la ubicación de las comercializadoras
2. Desarrollar la evaluación financiera que determine la viabilidad de las comercializadoras.
3. Establecer el cronograma de capacitaciones para el personal.
4. Implementar el plan estratégico de mercadeo.

### *Políticas a corto plazo*

1. El personal será capacitado trimestral en diferentes en las áreas competentes.
2. Seguimiento mensual a las campañas de mercadeo y ventas.
3. Informes mensuales sobre el costo/beneficio del desarrollo de las estrategias.
4. Informes mensuales sobre las variables del entorno.

-Objetivos operativos por áreas

**Tabla 27 Plan estratégico por áreas**

| PLAN DE ACCIÓN |                                              |                                                                             |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|----------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| AREAS          | OBJETIVOS                                    | HERRAMIENTAS                                                                | COSTO MENSUAL   | COSTO ANUAL      | AÑO 2017 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | RESPONSABLE | RESULTADO ESPERADO               | INDICADORES                           |
|                |                                              |                                                                             |                 |                  | E        | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |             |                                  |                                       |
| ADMINISTRATIVA | DESARROLLAR PLAN INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA | PHVA                                                                        | \$ 737.717,00   | \$ 8.852.604,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | GERENTE     | MEJORA CONTINUA                  | PHVA                                  |
|                |                                              | Sistema de gestión de calidad                                               | \$ 737.717,00   | \$ 8.852.604,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              | Informes de gestión y verificación                                          |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              |                                                                             |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
| FINANCIERA     | DISMINUIR LOS GASTOS EN UN 5%                | Inspeccion                                                                  | \$ 737.717,00   | \$ 8.852.604,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | GERENTE     | REDUCCION DE GASTOS INNECESARIOS | % REDUCIDO DE GASTOS                  |
|                |                                              | vigilancia                                                                  |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              | control                                                                     |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              |                                                                             |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
| OPERATIVA      | AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION EN UN 5% | Estadanziracion de proceso                                                  | \$ 737.717,00   | \$ 8.852.604,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | GERENTE     | MEJOR CAPACIDAD PRODUCTIVA       | % CAPACIDAD DE PRODUCCION             |
|                |                                              | lista de verificacion                                                       |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              | informe de gastos                                                           |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              |                                                                             |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
| COMERCIAL      | PENETRAR EL MERCADO DE INFLUENCIA EN UN 5%   | impulsadora del producto, en la casa comercial                              | \$ 737.717,00   | \$ 8.852.604,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | GERENTE     | COBERTURA DEL MERCADO            | % DE NUEVOS CLIENTES                  |
|                |                                              | 2. Capacitación constante en cuanto a estrategias de innovación empresarial | \$ 300.000,00   | \$ 3.600.000,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
|                |                                              |                                                                             |                 |                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
| TALENTO HUMANO | CONTAR CON EL 100% DEL PERSONAL CAPACITADO   | programas de capacitacion virtuales y presenciales                          | \$ 300.000,00   | \$ 3.600.000,00  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | GERENTE     | SATISFACCION DEL CLIENTE         | RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO |
|                |                                              | evaluaciones de desempeño                                                   | \$ -            | \$ -             |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |
| TOTAL          |                                              |                                                                             | \$ 4.288.585,00 | \$ 51.463.020,00 |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |                                  |                                       |

Fuente.

Elaboracion

propia

Con base en la información consignada en las tablas anteriores, se puede establecer de manera macro, táctica y operativa, el despliegue estratégico que se pretende, esto con el fin de dejar por sentado, que Detalles y Algo Más, dispone de mecanismos para lograr la diversificación concéntrica que le permita aumentar la participación en el mercado, logrando reconocimiento de marca, con el objetivo de aumentar la utilidad neta y lograr sostenibilidad en el tiempo. Indicando como en cada área, se realizará las estrategias basadas en el cumplimiento de los objetivos, planteando las herramientas o estrategias principales globales para cada uno y los proyectos además de las actividades con su respectivo presupuesto el cual servirá de soporte para el análisis de viabilidad.



### **3.5. Evaluar financieramente el modelo estratégico planteado para la organización “Detalles y Algo Más”.**

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan del direccionamiento corporativo para Detalles y Algo Más, teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, los costos del mismo en la implementación, además de los resultados financieros contenidos en el proyecto propuesto.

Para la elaboración de la evaluación financiera se toma como base la información contable de los años (2014, 2015 y 2016) correspondientes a los rubros de ingresos, costos y gastos, esto con el fin de desarrollar la información precisa para el año 2017 y posteriormente realizar las proyecciones a 5 años en el periodo (2018-2022), esta información está registrada en el capítulo II del proyecto, se toma un fragmento para la realización de la evaluación financiera.

**Tabla 28 Estado de resultado de los últimos años**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>       |                   |                |                |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| <b>INGRESOS</b>                   | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| Comercializacion productos        | \$ 110.165.500,00 | 104.500.000,00 | 115.831.000,00 |
| <b>Total Ingresos</b>             | \$ 110.165.500,00 | 104.500.000,00 | 115.831.000,00 |
| <b>Costo de ventas</b>            | \$ 73.574.491,00  | 70.700.522,00  | 76.448.460,00  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>             | \$ 36.591.009,00  | 33.799.478,00  | 39.382.540,00  |
| <b>GASTOS</b>                     | <b>2014</b>       | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
| gastos de administracion y ventas | \$ 27.380.192,00  | 22.900.000,00  | 31.860.384,00  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>               | \$ 27.380.192,00  | 22.900.000,00  | 31.860.384,00  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>       | \$ 9.210.817,00   | 10.899.478,00  | 7.522.156,00   |
| costo de acciones                 | \$ -              | 0,00           | 0,00           |
| <b>IMPUESTO DE RENTA</b>          | \$ 2.611.413,87   | 3.596.827,74   | 1.626.000,00   |
| <b>UTILIDAD NETA D.I</b>          | \$ 6.599.403,13   | 7.302.650,26   | 5.896.156,00   |

Fuente: Información financiera Detalles y Algo Más, 2017.

A continuación se presenta la información recabada de los estados de resultados de los años (2014, 2015 y 2016), donde se logró una utilidad neta del ejercicio para inversión de \$7.302.650 y \$ 5.896.156 respectivamente, obteniendo unas ventas de \$104.500.000 en el año 2015 y de \$ 115.831.000 en el año 2016 el cual tuvo una variación en comparación de años anteriores, el total costo y gasto fue de \$ 93.600.000 en el 2015 y de \$108.308.844 en 2016, definiendo así que la organización obtiene a pesar de sus falencias un ingreso considerable el cual podría crecer generando reconocimiento de la marca y ampliando su portafolio además disminuyendo costos y gastos innecesarios.

Para el año 2017, la información financiera que se consigna parte de históricos de los años anteriores, indicado en la tabla siguiente una proyección de ventas para el año en curso y posterior a ello se ve reflejado el estado de resultados propuesto para la finalización del año.

Donde se proyecta las ventas y el presupuesto para la realización del plan de acción ilustrado en el capítulo anterior donde se evidencia cada área con su respectiva estrategia y desarrollo, con objetivos medibles; donde en el departamento administrativo se dispondrá de un plan de mejora continua que vigile y controle las demás áreas.

Así teniendo en cuenta los diferentes tamaños de los productos Detalles y Algo Más, se establece el siguiente presupuesto de ventas para el año en curso, el cual es una base para la proyección esperada y la evaluación financiera, tomando como referencia el aumento que se realiza cada año según el IVA y otros aspectos, es decir para el año 2017 el valor de los letreros medianos oscila entre \$1550 a \$1800 y grandes entre \$ 2500 a \$3000.

Donde para 2017 se crea una nueva línea de productos para fiestas en cuanto a la oferta de piñatas con un precio de \$3.200 y letras sueltas con un valor de \$3500, lo que permite el aumento de utilidad para la proyección a realizar y el cumplimiento del plan de acción plasmado en el capítulo anterior.

**Tabla 29 Presupuesto de ventas año 2017**

| PROYECCIÓN DE VENTAS POR MENSUAL Y ANUAL 2017 |                 |             |                    |                   |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------|-------------------|
| PRODUCTO                                      | CANT. PRODUCIDA | PRECIO      | PRONOSTICO MENSUAL | PRONOSTICO ANUAL  |
| PENDONES O LETREROS (grandes)                 | 4000,00         | \$ 3.000,00 | \$ 12.000.000,00   | \$ 144.000.000,00 |
|                                               |                 |             |                    |                   |
| PENDONES O LETREROS (medianos)                | 4000,00         | \$ 1.800,00 | \$ 7.200.000,00    | \$ 86.400.000,00  |
|                                               |                 |             |                    |                   |
| <b>TOTAL</b>                                  |                 |             | \$ 12.000.000,00   | \$ 230.400.000,00 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30 Proyección esperada**

| PROYECCIÓN DE VENTAS POR MENSUAL Y ANUAL ESPERADA |                 |             |                    |                     |
|---------------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------|---------------------|
| PRODUCTO                                          | CANT. PRODUCIDA | PRECIO      | PRONOSTICO MENSUAL | PRONOSTICO ANUAL    |
| PENDONES O LETREROS (grandes)                     | 6000,00         | \$ 3.000,00 | \$ 18.000.000,00   | \$ 216.000.000,00   |
|                                                   |                 |             |                    |                     |
| PENDONES O LETREROS (medianos)                    | 6000,00         | \$ 1.800,00 | \$ 10.800.000,00   | \$ 129.600.000,00   |
| PIÑATAS                                           | 2000,00         | \$ 3.500,00 | \$ 7.000.000,00    | \$ 84.000.000,00    |
|                                                   |                 |             |                    |                     |
| LETRAS                                            | 15000,00        | \$ 4.000,00 | \$ 60.000.000,00   | \$ 720.000.000,00   |
|                                                   |                 |             |                    |                     |
| <b>TOTAL</b>                                      |                 |             | \$ 85.000.000,00   | \$ 1.149.600.000,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Por lo cual, en las tablas anteriores, se describe la proyección del año en curso, teniendo en cuenta los productos principales en la organización y a futuro la incorporación de dos líneas (piñatas y letras sueltas), lo que permitirá aumento en la utilidad neta y por ende capital para inversión.

A continuación, se presenta el consolidado de costos y gasto presupuestados.

**Tabla 31 Presupuesto de costos y gastos**

| <b>PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS</b> |                        |                         |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>COSTOS</b>                         | <b>COSTOS DEL MES</b>  | <b>COSTOS DEL AÑO</b>   |
|                                       |                        |                         |
| <b>MATERIALES</b>                     | \$13.000.000,00        | \$156.000.000,00        |
| <b>MANO DE OBRA</b>                   | \$2.950.844,00         | \$35.410.128,00         |
| <b>SERVICIOS PUBLICOS</b>             | \$150.000,00           | \$1.800.000,00          |
|                                       |                        |                         |
| <b>COSTOS DE ADMON Y VENTAS</b>       |                        |                         |
|                                       |                        |                         |
| <b>AUXILIAR ADMON Y CONTABLE</b>      | \$1.475.554,00         | \$17.706.648,00         |
| <b>PUBLICIDAD</b>                     | \$100.000,00           | \$1.200.000,00          |
| <b>EQUIPOS</b>                        | \$150.000,00           | \$1.800.000,00          |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>              | \$100.000,00           | \$1.200.000,00          |
|                                       |                        |                         |
|                                       |                        |                         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>\$17.926.398,00</b> | <b>\$215.116.776,00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla 33 ilustra la integración del supuesto de costos y gasto al año por \$215.116.776 donde se evidencia una variación en cuanto a los años anteriores dado a la estrategia de diversificación que contempla la reducción de gastos incensarios y el aumento de ventas además de producción.

*-Punto de equilibrio establecido para la asociación*

De este modo y con la información anterior se desarrolla el punto de equilibrio deseado para Detalles y Algo Más, donde se realiza proyecciones para la estipulación de los niveles de ventas mínimos que cubran la totalidad de costos y gastos.

**Tabla 32 Punto de equilibrio**

| PUNTO DE EQUILIBRIO               |                 |             |                                                      |                        |                                 |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| PRODUCTO                          | CANT. PRODUCIDA | PRECIO      | % PARTICIPACION<br>SOBRE EL TOTAL<br>DE LAS UNIDADES | PPRORRATOE<br>DE COSTO | UNIDADES<br>MINIMAS<br>VENDIDAS |
| PENDONES O LETREROS<br>(grandes)  | 2500,00         | \$ 3.000,00 | 100%                                                 | \$ 1.495,11            | 1250                            |
|                                   |                 |             |                                                      |                        |                                 |
| PENDONES O LETREROS<br>(medianos) | 1000,00         | \$ 1.800,00 | 100%                                                 | \$ 1.495,11            | 500                             |
| PIÑATAS                           | 1000,00         | \$ 3.500,00 | 100%                                                 | \$ 1.495,11            | 500                             |
|                                   |                 |             |                                                      |                        |                                 |
| LETRAS                            | 500,00          | \$ 4.000,00 | 100%                                                 | \$ 1.495,11            | 250                             |
|                                   |                 |             |                                                      |                        |                                 |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>5000,00</b>  |             | <b>100%</b>                                          | <b>\$ 7.475.554,00</b> | <b>2500</b>                     |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 34 de manera discriminada muestra el portafolio de productos, con su respectivo precio de venta que oscilan \$1000 a \$4000, a su vez la cantidad de mínima de elementos producidos que deberán ser vendidos al finalizar el mes en curso siendo de 6.500 unidades para lograr el punto de equilibrio. Se puede evidenciar también el prorrato de costos y gastos por mes de \$17. 926.398 basado en el presupuesto realizado en la tabla 33.

### *-Planeación y evaluación financiera con proyección a 5 años*

Para establecer la viabilidad final del proyecto de investigación para Detalles y Algo Más, se diseñó un modelo de planificación financiera de la organización con un horizonte de evaluación de 5 años (de 2018 a 2022). Para las proyecciones financieras fue tomado como base algunas variables económicas, tasas y beta proyectadas desde el Banco de la República y las cuales se integran en la plantilla respectiva.

Donde se considera una proyección productiva mínima de 4000 unidades incluyendo todos los productos del portafolio y la cantidad de cada uno se plantea de acuerdo a los requerimientos del mercado y un precio promediado de \$3.333 por unidad.

De igual manera, se discriminaron los costos y gastos proyectados para la ejecución del plan estratégico teniendo en cuenta información fluctuante del país.

Desde este punto se abordó la evaluación financiera donde se incluyen la simulación de un crédito, teniendo en cuenta que hace parte del presupuesto realizado para apalancar a la asociación, posteriormente se deja por sentado los estados de resultados, los balances generales para finalmente establecer los flujos de caja libre con el fin de hallar la viabilidad del proyecto mediante los indicadores de rentabilidad como la tasa interna de retorno, el valor presente neto, y el costo beneficio de la respectiva inversión.

**Tabla 33 Planeación financiera**

| planeacion financiera  |          |      |
|------------------------|----------|------|
| Margen de contribucion | 40%      |      |
| Cantidad producida     | 1998000  |      |
| Precio                 | \$ 3.333 |      |
| Horizonte              | 5        |      |
|                        |          | Años |

|                  | Depreciación |                |
|------------------|--------------|----------------|
| <b>Anual</b>     | \$           | 200.000        |
|                  | \$           | 100.000        |
| <b>Mensual</b>   | \$           | 20.000         |
| <b>Depre Tot</b> | \$           | <b>320.000</b> |

| Costos                            |    |         |           |
|-----------------------------------|----|---------|-----------|
| materiales                        | \$ | 2.000   | Hora      |
| mano de obra                      | \$ | 1.281   | Hora      |
| Servicios Públicos                | \$ | 60.000  | Mensuales |
| Gastos de administración y ventas |    |         |           |
| Auxiliar                          | \$ | 737.711 | Mensuales |
| Gerente y/o Administrador         | \$ | 737.711 | Mensuales |

#### COSTO PLAN DE ACCION

| PLAN DE ACCION          | INVERSION            | MENSUAL             |
|-------------------------|----------------------|---------------------|
| participacion           |                      | \$ -                |
| comercializadoras       |                      | \$ -                |
| implementacion por area | \$ 51.463.020        | \$ 4.288.585        |
|                         |                      | \$ -                |
|                         |                      | \$ -                |
|                         |                      | \$ -                |
| <b>TOTAL</b>            | <b>\$ 51.463.020</b> | <b>\$ 4.288.585</b> |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 34 Liquidación de préstamo**

| Inversion              |                      |
|------------------------|----------------------|
| Equipo de Cómputo      | \$ 1.000.000         |
| Muebles y enseres      | \$ 500.000           |
| publicidad             | 100000               |
| Montaje plan de accion | \$ 4.288.585         |
|                        |                      |
| <b>Total Inversión</b> | <b>\$ 11.288.585</b> |



|                     |                |                |                |                 |           |           |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|-----------|
|                     |                | 35%            | Capital        | \$              | 3.951.005 |           |
| Total Inversión     | \$             | 11.288.585     | 65%            | Financiado      | \$        | 7.337.580 |
|                     |                |                |                |                 |           |           |
| LIQUIDACIÓN CRÉDITO |                |                |                |                 |           |           |
|                     |                |                |                |                 |           |           |
| Monto               | \$             | 7.337.580,25   | EA             |                 |           |           |
| Plazo               |                | 5              |                |                 |           |           |
| Tasa                |                | 12,68%         |                |                 |           |           |
| Cuota               |                | \$2.070.043,47 |                |                 |           |           |
|                     |                |                |                |                 |           |           |
| Periodo             | Cuota          | Interes        | Abono          | Saldo           |           |           |
| 2017                |                |                |                | \$ 7.337.580,25 |           |           |
| 2018                | \$2.070.043,47 | \$ 930.588,84  | \$1.139.454,63 | \$ 6.198.125,62 |           |           |
| 2019                | \$2.070.043,47 | \$ 786.077,47  | \$1.283.966,00 | \$ 4.914.159,62 |           |           |
| 2020                | \$2.070.043,47 | \$ 623.238,44  | \$1.446.805,03 | \$ 3.467.354,59 |           |           |
| 2021                | \$2.070.043,47 | \$ 439.747,35  | \$1.630.296,12 | \$ 1.837.058,47 |           |           |
| 2022                | \$2.070.043,47 | \$ 232.985,00  | \$1.837.058,47 | \$ -            |           |           |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 35 Presupuestos de costos y gastos**

|                                       | AÑOS        |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                       | 2017        | 2018               | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               |
| Incremento de ventas por año          |             | 85%                | 88%                | 92%                | 97%                | 102%               |
| ventas estimadas por año              |             | 40.800             | 42.240             | 44.160             | 46.560             | 48.960             |
| Precio de venta                       | \$ 3.333.33 | \$ 3.333.33        | \$ 4.000.00        | \$ 4.000.00        | \$ 4.000.00        | \$ 4.000.00        |
| materiales                            | \$ 2.000    | \$ 2.000.00        | \$ 2.000.00        | \$ 2.000.00        | \$ 2.000.00        | \$ 2.000.00        |
| mano de obra                          | \$ 1.281    | \$ 1.280.75        | \$ 1.300.00        | \$ 1.400.00        | \$ 1.500.00        | \$ 1.600.00        |
| <b>PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS</b> |             |                    |                    |                    |                    |                    |
| RUBROS                                | AÑOS        |                    |                    |                    |                    |                    |
|                                       | UNITARIOS   | 2018               | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                |             | <b>107.727.265</b> | <b>111.936.000</b> | <b>119.232.000</b> | <b>128.040.000</b> | <b>137.088.000</b> |
| materiales                            |             | 81.600.000         | 84.480.000         | 88.320.000         | 93.120.000         | 97.920.000         |
| mano de obra                          |             | 26.127.265         | 27.456.000         | 30.912.000         | 34.920.000         | 39.168.000         |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>              |             | <b>720.000</b>     | <b>758.160</b>     | <b>797.584</b>     | <b>838.660</b>     | <b>878.916</b>     |
| Servicios Públicos                    |             | 720.000            | 758.160            | 797.584            | 838.660            | 878.916            |
| <b>GASTOS ADMÓN &amp; VENTAS</b>      |             | <b>23.521.508</b>  | <b>24.705.729</b>  | <b>25.929.185</b>  | <b>27.203.886</b>  | <b>28.453.142</b>  |
| Auxiliar                              |             | 8.852.532          | 9.321.716          | 9.806.445          | 10.311.477         | 10.806.428         |
| Prestaciones                          | 0,524       | 4.638.727          | 4.884.579          | 5.138.577          | 5.403.214          | 5.662.568          |
| Gerente y/o Administrador             |             | 8.852.532          | 9.321.716          | 9.806.445          | 10.311.477         | 10.806.428         |
| Depreciación                          |             | 320.000            | 320.000            | 320.000            | 320.000            | 320.000            |
| Amortización                          | 4.288.585   | 857.717            | 857.717            | 857.717            | 857.717            | 857.717            |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>          |             | <b>131.968.772</b> | <b>137.399.889</b> | <b>145.958.770</b> | <b>156.082.546</b> | <b>166.420.058</b> |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 36 Estado de resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS               |      |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------------|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| RUBROS                             | AÑOS |                      |                      |                      |                      |                      |
|                                    |      | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 |
| Ingresos                           |      | \$ 136.000.000       | \$ 168.960.000       | \$ 176.640.000       | \$ 186.240.000       | \$ 195.840.000       |
| Costos                             |      | \$ 108.447.265       | \$ 112.694.160       | \$ 120.029.584       | \$ 128.878.660       | \$ 137.966.916       |
| <b>Utilidad Bruta</b>              |      | <b>\$ 27.552.735</b> | <b>\$ 56.265.840</b> | <b>\$ 56.610.416</b> | <b>\$ 57.361.340</b> | <b>\$ 57.873.084</b> |
| Gastos de Admon y ventas           |      | \$ 23.521.508        | \$ 24.705.729        | \$ 25.929.185        | \$ 27.203.886        | \$ 28.453.142        |
| <b>Utilidad Operativa</b>          |      | <b>\$ 4.031.228</b>  | <b>\$ 31.560.111</b> | <b>\$ 30.681.230</b> | <b>\$ 30.157.454</b> | <b>\$ 29.419.942</b> |
| Intereses                          |      | \$ 930.589           | \$ 786.077           | \$ 623.238           | \$ 439.747           | \$ 232.985           |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> |      | <b>\$ 3.100.639</b>  | <b>\$ 30.774.034</b> | <b>\$ 30.057.992</b> | <b>\$ 29.717.707</b> | <b>\$ 29.186.957</b> |
| Impuesto                           |      | \$ 775.160           | \$ 7.693.508         | \$ 7.514.498         | \$ 7.429.427         | \$ 7.296.739         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>               |      | <b>\$ 2.325.479</b>  | <b>\$ 23.080.525</b> | <b>\$ 22.543.494</b> | <b>\$ 22.288.280</b> | <b>\$ 21.890.218</b> |
| <b>DIVIDENDOS</b>                  |      |                      | \$ 930.192           | \$ 9.232.210         | \$ 9.017.398         | \$ 8.915.312         |

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 37 Balance general**

| BALANCE GENERAL                 |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CUENTA                          | AÑOS                 |                      |                      |                      |                      |                      |
|                                 | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 |
| ACTIVO CORRIENTE                | \$ -                 | \$ 2.363.741         | \$ 24.407.826        | \$ 37.450.022        | \$ 50.268.325        | \$ 62.583.890        |
| Disponible                      |                      | \$ 2.363.741         | \$ 24.407.826        | \$ 37.450.022        | \$ 50.268.325        | \$ 62.583.890        |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS             | \$ 7.000.000         | \$ 6.680.000         | \$ 6.360.000         | \$ 6.040.000         | \$ 5.720.000         | \$ 5.400.000         |
| Inversion                       | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Equipo de Cómputo               | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         | \$ 1.000.000         |
| Muebles y enseres               | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         | \$ 6.000.000         |
| Depreciación Acumulada          | \$ -                 | \$ (320.000)         | \$ (640.000)         | \$ (960.000)         | \$ (1.280.000)       | \$ (1.600.000)       |
| ACTIVOS DIFERIDOS               | \$ 4.288.585         | \$ 3.430.868         | \$ 2.573.151         | \$ 1.715.434         | \$ 857.717           | \$ -                 |
| MONTAJE                         | \$ 4.288.585         | \$ 3.430.868         | \$ 2.573.151         | \$ 1.715.434         | \$ 857.717           | \$ -                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>            | <b>\$ 11.288.585</b> | <b>\$ 12.474.609</b> | <b>\$ 33.340.977</b> | <b>\$ 45.205.456</b> | <b>\$ 56.846.042</b> | <b>\$ 67.983.890</b> |
| PASIVOS TOTALES                 | \$ 7.337.580         | \$ 6.198.126         | \$ 4.914.160         | \$ 3.467.355         | \$ 1.837.058         | \$ -                 |
| Pasivos no Corrientes           | \$ 7.337.580         | \$ 6.198.126         | \$ 4.914.160         | \$ 3.467.355         | \$ 1.837.058         | \$ -                 |
| Deuda Bancos                    | \$ 7.337.580         | \$ 6.198.126         | \$ 4.914.160         | \$ 3.467.355         | \$ 1.837.058         | \$ -                 |
| <b>PATRIMONIO</b>               | <b>\$ 3.951.005</b>  | <b>\$ 6.276.484</b>  | <b>\$ 28.426.818</b> | <b>\$ 41.738.101</b> | <b>\$ 55.008.984</b> | <b>\$ 67.983.890</b> |
| Capital                         | \$ 3.951.005         | \$ 3.951.005         | \$ 3.951.005         | \$ 3.951.005         | \$ 3.951.005         | \$ 3.951.005         |
| Pago de dividendos              | \$ -                 | \$ -                 | \$ (930.192)         | \$ (9.232.210)       | \$ (9.017.398)       | \$ (8.915.312)       |
| Utilidad del ejercicio anterior |                      | \$ -                 | \$ 2.325.479         | \$ 24.475.813        | \$ 37.787.097        | \$ 51.057.979        |
| Utilidad del ejercicio          |                      | \$ 2.325.479         | \$ 23.080.525        | \$ 22.543.494        | \$ 22.288.280        | \$ 21.890.218        |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>      | <b>\$ 11.288.585</b> | <b>\$ 12.474.609</b> | <b>\$ 33.340.977</b> | <b>\$ 45.205.456</b> | <b>\$ 56.846.042</b> | <b>\$ 67.983.890</b> |
|                                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 38 Flujos de caja libres**

| FLUJO DE CAJA LIBRE              |                       |                        |                         |                         |                         |                         |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                  | AÑOS                  |                        |                         |                         |                         |                         |
|                                  | 2017                  | 2018                   | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
| Utilidad Operativa               | \$ -                  | \$ 4.031.227,65        | \$ 31.560.111,32        | \$ 30.681.230,39        | \$ 30.157.454,18        | \$ 29.419.942,40        |
| Impuestos                        |                       | \$ 1.007.806,91        | \$ 7.890.027,83         | \$ 7.670.307,60         | \$ 7.539.363,55         | \$ 7.354.985,60         |
| <b>UODI</b>                      |                       | <b>\$ 3.023.420,74</b> | <b>\$ 23.670.083,49</b> | <b>\$ 23.010.922,80</b> | <b>\$ 22.618.090,64</b> | <b>\$ 22.064.956,80</b> |
| Depreciación y amortización      |                       | \$ 1.177.717           | \$ 1.177.717            | \$ 1.177.717            | \$ 1.177.717            | \$ 1.177.717            |
| Flujo de caja bruto              |                       | \$ 4.201.137,74        | \$ 24.847.800,49        | \$ 24.188.639,80        | \$ 23.795.807,64        | \$ 23.242.673,80        |
| Incremento de k de trabajo       |                       | 2.363.741              | 22.044.085              | 13.042.196              | 12.818.303              | 12.315.565              |
| Incremento en los activos fijos  |                       | 0                      | 0                       | 0                       | 0                       | 0                       |
| <b>FCL</b>                       | <b>-\$ 11.288.585</b> | <b>\$ 1.837.396,26</b> | <b>\$ 2.803.715,75</b>  | <b>\$ 11.146.444,01</b> | <b>\$ 10.977.504,22</b> | <b>\$ 10.927.109,27</b> |
|                                  |                       |                        |                         |                         |                         |                         |
|                                  | 2017                  | 2018                   | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
| Costo de la Deuda (Rd)           |                       | 12,68%                 | 12,68%                  | 12,68%                  | 12,68%                  | 12,68%                  |
| Tasa libre de riesgo (Tr)        |                       | 4,00%                  | 3,90%                   | 4,20%                   | 4,50%                   | 4,70%                   |
| Tasa del mercado (Rm)            |                       | 18,00%                 | 18,50%                  | 17,90%                  | 18,30%                  | 18,00%                  |
| Beta (b)                         |                       | 1,2                    | 1,1                     | 1                       | 1,3                     | 1,5                     |
| Rendimiento del Patrimonio (Rp)  |                       | 20,80%                 | 19,96%                  | 17,90%                  | 22,44%                  | 24,65%                  |
| Pasivos                          | \$ 7.337.580          | \$ 6.198.126           | \$ 4.914.160            | \$ 3.467.355            | \$ 1.837.058            | \$ -                    |
| Patrimonio                       | \$ 3.951.005          | \$ 6.276.484           | \$ 28.426.818           | \$ 41.738.101           | \$ 55.008.984           | \$ 67.983.890           |
| Pasivo + Patrimonio              | \$ 11.288.585         | \$ 12.474.609          | \$ 33.340.977           | \$ 45.205.456           | \$ 56.846.042           | \$ 67.983.890           |
| CPPC                             |                       | 15,19%                 | 18,42%                  | 17,26%                  | 22,02%                  | 24,65%                  |
| 1+CPPC                           |                       | 115%                   | 118%                    | 117%                    | 122%                    | 125%                    |
| CPPC Capitalizado.               |                       | 115%                   | 136%                    | 160%                    | 195%                    | 243%                    |
| Flujos de Caja Libre Descontados | -\$ 11.288.585        | \$ 1.595.081           | \$ 2.055.364            | \$ 6.968.732            | \$ 5.624.477            | \$ 4.491.501            |

|            |                     |
|------------|---------------------|
| <b>VPN</b> | <b>\$ 9.446.571</b> |
| <b>TIR</b> | <b>26%</b>          |
| <b>B/C</b> | <b>1,07</b>         |

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se puede analizar que para Detalles y Algo Más, se obtuvo una proyección positiva, es decir que se acepta el plan de acción, teniendo en cuenta un valor presente neto (VPN) de \$9.446.571.

Por lo cual los indicadores utilizados para la evaluación de la planificación evidencian lo siguiente:

El proyecto es viable debido a que el indicador de valor presente neto (VPN), dio superior a (0). De igual manera en cuanto a la tasa interna de Retorno (TIR) establece aceptación y viabilidad financiera dado que es superior al costo promedio ponderado en los años proyectos, esto se traduce en que hay un cubrimiento del costo de la deuda y del patrimonio. Así mismo la relación beneficio/costo es superior a 1 al obtener un resultado de 1,7 que indica que los ingresos generados por el proyecto superan los egresos o inversiones. Todo esto basado en los principales indicadores de rentabilidad financieros (VPN, TIR Y B/C).

#### *-Simulación*

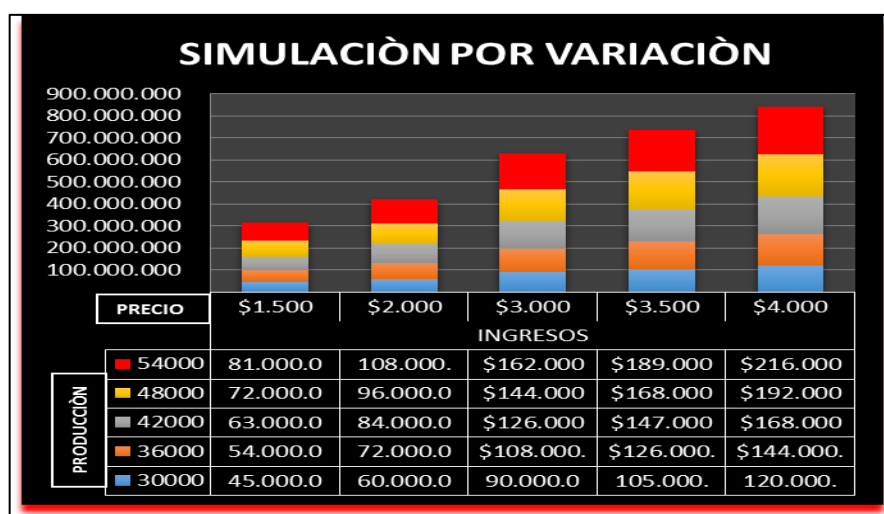
Teniendo en cuenta la evaluación financiera se desarrolla la simulación por variaciones en cuanto al precio y la cantidad de producción, para evaluar y examinar cambios y enfatizar en la factibilidad del proyecto.

**Tabla 39 Simulación por variación**

| PRODUCCION | PRECIO | INGRESOS   |             |                  |                   |                   |
|------------|--------|------------|-------------|------------------|-------------------|-------------------|
|            |        | \$1.500    | \$2.000     | \$3.000          | \$3.500           | \$4.000           |
|            | 30000  | 45.000.000 | 60.000.000  | 90.000.000       | 105.000.000       | 120.000.000       |
|            | 36000  | 54.000.000 | 72.000.000  | \$108.000.000,00 | \$126.000.000,00  | \$144.000.000,00  |
|            | 42000  | 63.000.000 | 84.000.000  | \$126.000.000,00 | \$ 147.000.000,00 | \$ 168.000.000,00 |
|            | 48000  | 72.000.000 | 96.000.000  | \$144.000.000,00 | \$ 168.000.000,00 | \$ 192.000.000,00 |
|            | 54000  | 81.000.000 | 108.000.000 | \$162.000.000,00 | \$ 189.000.000,00 | \$ 216.000.000,00 |

Fuente. Elaboración propia.

**Ilustración 21.** Simulación por variaciones



Fuente. Elaboración propia.

De esta manera se realiza la simulación que integra el rango de variación de productividad que va desde (30.000 a 54.000 unidades anuales), lo que hace referencia al punto de equilibrio mínimo de 2500 unidades hasta 4500 unidades mensuales y el rango de precios (\$1500 a \$4000), con el objetivo de examinar la fluctuación en los escenarios de la empresa, logrando analizar qué situación permite el mayor grado de

ingresos, es decir qué precio sería la mejor opción y la cantidad a producir, evidenciando que en el peor de los casos con un menor precio aún se seguirá obteniendo rentabilidad, complementando la proyección financiera la cual genere un resultado positivo y aceptable hacia el proyecto.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES**

Para el desarrollo del norte estratégico de DETALLES Y ALGO MAS, se realizó como primera medida el análisis de la configuración del entorno, para examinar las condiciones internas y externas que afectan a la empresa, complementándolo con una síntesis de la situación financiera de los últimos años, con el final de plantear acciones estratégicas para el diseño del modelo corporativo el cual fue evaluado financieramente a través de proyecciones a cinco años para identificar la viabilidad del proyecto.

Así se llevó a cabo el primer objetivo de la investigación, obteniendo como resultado interno que la organización cuenta con una situación financiera favorable, con personal capacitado y experiencia, con aproximadamente cien clientes corporativos, pero con falencias en la estructura organizacional, al no contar con procesos definidos. En cuanto al entorno externo, las condiciones son fluctuantes especialmente en la normativa gubernamental impuesta por medio de la reforma tributaria, además del crecimiento del sector de fiestas y así mismo un alto grado de competencia especialmente de SERPENTEX, lo que exige mayor agresividad y organización de la empresa, por lo cual esta información sirvió de entrada para el desarrollo de las matrices de evaluación interna y externa, generando las ponderaciones para obtener debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.



Para el cumplimiento del segundo objetivo se configuro los indicadores financieros los cuales arrojaron una situación positiva para la empresa, indicando posibilidad de inversión y apalancamiento financiero, al obtener utilidad neta los últimos años, además se realizó análisis vertical y horizontal para comparar los siguientes años; (2014, 2015 y 2016), con la finalidad de complementar escenarios estratégicos para la empresa.

En el tercer objetivo se elaboró la matriz DOFA ( debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), donde se estableció puntos críticos y favorables para DETALLES Y ALGO MAS, y las posibles estrategias maximizando lo bueno y minimizando lo malo, esta información se utilizó de base para la elaboración de la matriz PEYEA, la cual arrojó la ubicación estratégica de la empresa mediante cuadrantes, en este caso el agresivo con sus respectivas estrategias según la metodología, así se eligió la mejor opción para DETALLES, siendo la diversificación concéntrica debido a la situación financiera de la compañía y las exigencias del mercado.

De igual manera se llevó a cabo el cuarto objetivo donde se presentó el despliegue de objetivos, estratégicos a largo plazo, corto plazo y por área empresarial, determinando la misión, visión, la estructura administrativa y de igual modo los indicadores, políticas, mediciones y responsables de los mismos por medio del plan de acción anual, con la finalidad de lograr reconocimiento nacional que se transforme en sostenibilidad y rentabilidad.

Por último el quinto objetivo consto de la evaluación financiera del plan de acción teniendo en cuenta el presupuesto y proyección de ventas del año en curso (2017), y estados financieros de los últimos tres años, para realizar la proyección a cinco años (2018-2022), basados en el nivel de producción y los precios de los productos, además de la información del entorno que afecta a la empresa, así obteniendo el balance, estado de resultados y flujos con aumento progresivo, los cuales permitieron por medio de los tres indicadores de factibilidad ( VPN, TRI Y B/C) el examen de viabilidad, siendo estos los hallazgos de las ponderaciones respectivas donde el resultado estableció una tasa interna de retorno del 26%, un valor presente neto de \$9.446.571 y para finalizar un beneficio/costo de 1,7, donde se concluye que el plan es aceptado al indicar resultados positivos según la metodología financiera. Así mismo se diseñó una simulación por variaciones de precios y cantidad de producción para revisar los cambios mínimos y máximos en los posibles escenarios de la empresa.

## CAPÍTULO 5

### RECOMENDACIONES

Por medio del estudio realizado se recomienda para análisis o proyectos a futura el compromiso indispensable de la dirección y total disponibilidad para lograr efectividad en el plan de acción o estrategias planteadas que permitan la orientación por medio de lineamientos los cuales sean conocidos por los todos integrantes de la empresa.

- En cuanto a la empresa Detalles y Algo Más, se sugiere el establecimiento del proceso adecuado del talento humano, es decir desde el reclutamiento hasta la contratación y posterior a ello mediante el tiempo que labore en la empresa, generando claridad en los cargos con sus respectivas funciones, donde cada empleado conozca las condiciones laborales evitando sobrecarga o tareas erróneas, además de capacitaciones y programas de inducción y reinducción que permita que cada integrante sea el idóneo.
- También el establecimiento de publicidad en la empresa para lograr reconocimiento de la marca, ya sea auditiva o visual. Y determinación mediando una estandarización y lista de verificación de procesos productivos, los costos y gastos relevantes para el funcionamiento evitando cuellos de botella que interfieran en la efectividad; todo esto apoyado en un plan de mejora continua a través del PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), que permita el desarrollo del plan de acción y estrategias a futuro.

- Es importante apostarle desde el programa académico en la sede a impulsar este tipo de trabajos en las empresas de la región, donde se promuevan estrategias que ayuden en la formación de los empresarios y futuros empresarios en la región Norte vallecaucana.
- Aunado a la anterior recomendación con la finalidad de motivar y dar elementos a los administradores de empresas en formación y empresarios, se podría perfilar algún tipo de diplomados y cursos para el fortalecimiento y direccionamiento de las empresas de la región.
- Se recomienda a la empresa objeto de estudio dar continuidad a la investigación fortaleciendo otros aspectos que estén a la vanguardia y exigencias del mercado nacional e internacional.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A., C. (S.F). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacion*. Universidad del Valle.Sede San Fernando, Calle 4B.n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia. : pensamiento y gestión, N° 28.ISSN 1657-6276.

Ackoff. (1970). *Planeacion estrategica*. pagina 32.

Alvarez, A. (2009). *Propuesta metodológica para la implementación del direccionamiento estratégico*. Recuperado de :  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1049>.

Álvarez., J. Y. (2011-2014). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a prestar servicios integrales de cubrimiento de eventos sociales*. cali valle del Cauca:[https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67642/1/estudio\\_viabilidad\\_creacion.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67642/1/estudio_viabilidad_creacion.pdf).

Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Mexico: 2 Edicion.pearson.

Betancurth, B. G. (2010). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia.

Betancourt Guerrero, B. (2010). *Analisis sectorial y competitividad*. Cali: POEMIA, su casa editorial.

Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.

Bryson. (1988). *Planeacion estrategica*. pagina 512.

Cali Valle municipal, A. (s.f.). *Alcaldia Santiago de Cali*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de [http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos\\_de\\_cali\\_y\\_el\\_valle\\_del\\_cauca\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub)

Callejon, M. (2003). En busca de las economías externas. . 53(2), 75-89: Economias.

*Cancilleria*. (2016). Obtenido de Tomado dE:  
<http://www.cancilleria.gov.co/colombia/nuestro-pais/informacion-inversion>

Caneloregalos. (2016). Obtenido de <http://caneloregalos.com/index.php>

*CaracolRadio*. (2014). Obtenido de  
[http://caracol.com.co/radio/2011/08/26/tecnologia/1314353460\\_537886.html](http://caracol.com.co/radio/2011/08/26/tecnologia/1314353460_537886.html)

Carnaval y fiestas. (2016). Obtenido de <http://carnavalyfiesta.com.co/#>

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill*. . Cuarta Edición. 2001.Pag. 132.

COLOMBIA, A. (2010-2018). plan estrategico de desarrollo gremial. 9.

COLOMBIA (2016). Obtenido de Informacionde <http://www.colombianosune.com/columnista-invitado/luz-helena-beltran>

comercio, m. d. (20 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33972>

Confecamaras. (2015). Obtenido de INFORMACION de: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

conocecolombia.co. (2014). Obtenido de <http://www.conocecolombia.com/turismo-colombia/valledelcauca/cultura/#sthash.Gzf2CoLY.dpbs>

Corporación colombiana internacional. (2014). CCI. Obtenido de <http://www.cci.org.co>

Corporación red especializada de centros de investigación y desarrollo tecnologico del sector agropecuario en Colombia. (2014). CENIRED. Obtenido de <http://www.cenired.org.co>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Education INC.

Economia Cali. (2015). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/cali/publicaciones.php?id=106110&dPrint=1>

EL pais.co. (2014-2015). Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Junio152006/ca3.html>

*El País.co.* (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sigue-bajando-desempleo-cali>

*El país.com.co.* (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2016-ano-oportunidades-para-economia-valle>

*El tiempo.com.* (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/las-preferencias-de-los-consumidores/15213192>

*El Tiempo.com.* (2015). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/indicadores-laborales-en-cali/15576477>

*Elespectador.* (2016). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

*El Espectador.* (2015). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/sempertex-el-mercado-de-fiestas-articulo-600036>

*Elpais.* (2015). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/seis-tipos-fiesta-estan-moda-para-ninos>

*Elpais.* (2016). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-segunda-ciudad-donde-crece-comercio-pais>

*Eltiempo.* (2016). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/convocatoria-para-fortalecer-desarrollo-tecnologico-de-empresas/16499534>

Eltiempo.COM. (2016 de ENERO de 2016). *IMPUESTOS 2016.*

*Embajada de los EE.UU.* (2014). Obtenido de INFORMACION DE :  
<http://spanish.madrid.usembassy.gov/es/ru/relaciones/eventos-bilaterales2014.html>.

ESPECTADOR.COM, E. (04 de ABRIL de 2013). *Colombia país de 'riesgo medio' para inversionistas, según estudio.* Obtenido de  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-pais-de-riesgo-medio-inversionistas-segun-estu-articulo-418022>

*Fenalcovalle.com.* (2014-2015). Obtenido de <http://fenalcovalle.com/5741/no-vigente/calidad-del-producto-determina-la-decision-de-compra-de-los-colombianos/>

Freddy Trujillo. (2006). *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc.* . of the Second Int. Conference on Concept Mapping San José, Costa Rica, : Focused Management de Colombia S.A.

*Galatecta.* (2015). Obtenido de Informacion de: <http://www.galacteaplusblog.com/cebit-future-match-2015-evento-de-reuniones-bilaterales/>

García , J., & Casanueva, C. (S.F). *Prácticas de la Gestión Empresarial.*

Goodstein, L. D.,, L., Nolan , T., & Pfeiffer , J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Bogotá: McGraw-Hill.: Pág. 386.

*Grupobancolombia.com.* (2016). Obtenido de  
<http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/mercado/bancolombia-actualiza-proyecciones-economicas-2016/>

H., C. R. (2011). *ideas economicas mínimas.* Bogotá, Colombia: Ecoe.

Ortiz A, H (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera.* Catorceava edición. Nomos impresores.

Hitt , Black , & Porter , . (2005). *Planeacion estrategica.*



Hitt , m., Black , s., & Porter , l. (2006). *Administración*. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración*. Novena Edición. Pearson Educación, Pág. 8.

Hitt, B. y. (2005). *Planeacion esstrategica*.

*Interferencias*. (2016). Obtenido de Tomado de  
[http://www.interferencies.cc/sites/default/files/interferencias\\_capitulo3.pdf](http://www.interferencies.cc/sites/default/files/interferencias_capitulo3.pdf)

*La planeacion estrategica*. recuperado de :  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=0B5575D4F764CF845BD487C476A1848C.tdx1?sequence=12>.

*La planeacion Estrategica*.

*Latinoamerica*. (2016). Obtenido de  
<http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/Mapa%20de%20Riesgo%20Pol%C3%ADtico%20de%20Marsh%202015.pdf>

Leal de Valor, D., Bolívar , M., & Catillo , C. (2011). *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*. Venezuela:  
<http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015> .

Lopez , A., & Chevez, D. (2011). *Propuesta de direccionamiento estratégico y gestión por procesos en la Escuela Superior de Policía General Alberto Enríquez Gallo*. Quito/EPN/2011. Recuperado de : <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2696>.

López, I., & Castrillo, M. G. (2010). *El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla*. recuperado de :  
[https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/escenarios/volumen-8-no-2/art-06.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-8-no-2/art-06.pdf): Escenarios • Vol. 8, No. 2, págs. 51-68.

Martínez , E. M., & Briceño, M. C. (2012). *Estado del arte*. Recuperado de :  
file:///D:/Usuarios-Dell/Downloads/121-28-PB%20(5).pdf: Convenio Universidad Santo  
Tomás - Icontec.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *MINISTERIO DE SALUD Y Protección  
social*. Obtenido de

[http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/NOVIEMBRE/02/D  
ECRETO%202270%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202012.pdf](http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/NOVIEMBRE/02/DECRETO%202270%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202012.pdf)

Morffe, A. (3 de julio de 2013). *Marketin y gerencia estrategica*. Recuperado el 11 de 05  
de 2016, de Modelo del Diamante de Porter:  
[http://sobregenerenciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-  
porter.html](http://sobregenerenciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html)

*Notarias*. (2015). Obtenido de INFORMACION DE :  
[http://www.notarias.us/registradores/registradores/que-es-un-juzgado-administrativo-  
municipal/](http://www.notarias.us/registradores/registradores/que-es-un-juzgado-administrativo-municipal/)

PLANEST. (09 de Junio de 2009). *Evaluacion de factores EFI-EFE*. Obtenido de  
<https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>

*Portafolio.co*. (2016). Obtenido de [http://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-  
propone-comision-tributaria-155084](http://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-propone-comision-tributaria-155084)

Porter, M. (2010). *Cadena de Valor*.

Porter, M. (2007). *Ser competitivo*.

*PRESIDENCIA*. (2016). Obtenido de INFORMACION DE:  
[http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801\\_03.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx)

PROCOLOMBIA. (9 de Octubre de 2014). *Oportunidades comerciales*. Recuperado el 11 de Junio de 2016, de <http://www.procolombia.co/noticias/proexport-identifico-los-818-productos-con-oportunidades-comerciales-en-la-union-europea>

Reina , M., Zuluaga,, S., & Rozo, M. (2006). *El papel del gobierno y la política fiscal*. Bogota D.C: Tecimpre S. A.

Serna G, H. (2003). *Gerencia estratégica*. 3R Editores. Octava edición.