

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE ACCESORIOS Y BISUTERIA PARA LA MUJER EN EL
PERIODO 2019-2020

CLAUDIA LORENA PEREZ SAAVEDRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI

2019

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACION DE ACCESORIOS Y BISUTERIA PARA LA MUJER EN EL
PERIODO 2019-2020

CLAUDIA LORENA PEREZ SAAVEDRA

Director de Proyecto de Grado:

Benjamín Betancourt

Magíster en Administración de Empresas

Docente Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Formulación del problema.....	5
1.2. Sistematización de la pregunta de investigación.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos.	6
1.4. Justificación.....	6
1.5. Marcos referenciales.....	8
1.5.1 Marco Teórico.	8
1.5.2 Marco conceptual.	26
1.6 Tipo de estudio.....	28
1.7 Método.....	28
1.8 Proceso Metodológico.....	30
2. MODELO DE NEGOCIO.....	35
2.1 Descripción de la idea de negocio.....	35
2.2 Construcción.	37
2.3 Segmento de cliente	37
2.4 Propuesta de valor	37
2.5 Canales.....	38
2.6 Modelo lean canvas.....	39
3. ANALISIS DEL ENTORNO	40
3.1 Entorno geofísico y ecológico.....	41
3.1.1 Valle Del Cauca y Cali	42
3.1.2 Geografía.....	44

3.1.3	Hidrografía	45
3.1.4	Clima	46
3.1.5	Recursos Naturales.....	46
3.1.6	Infraestructura	47
3.2	Entorno demográfico.....	49
3.2.1	Población, crecimiento, género y edad.	50
3.2.2	Distribución por edad.	50
3.2.3	Natalidad, mortalidad y esperanza de vida.....	51
3.2.4	Migración.	51
3.3	Entorno social.	53
3.3.1	Pobreza.....	54
3.3.2	Pobreza extrema.....	55
3.3.3	Desigualdad de ingresos.....	56
3.3.4	Educación.....	57
3.3.5	Violencia y grupo armados.....	59
3.3.6	Homicidios.	61
3.4	Entorno económico	63
3.5	Entorno político	65
3.6	Entorno cultural	67
3.6.1	Población afro descendiente	69
3.6.2	Políticas en pro de la diversidad cultural.....	70
3.6.3	Principales actividades culturales.....	71
3.7	Entorno tecnológico.....	73
3.8	Entorno jurídico.	76
3.9	Entorno medioambiental	77
3.9.1	Marco jurídico y normativo.	77
3.9.2	Situación medioambiental del departamento del Valle del Cauca.	82
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR.	89
4.1	Diamante competitivo.....	90
4.1.1	Dotación y Condiciones de los factores.	91
4.2	Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.	93

4.2.1	Las condiciones de la demanda.	95
4.2.2	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.	96
4.2.3	El papel del gobierno.	97
4.2.4	El papel de la casualidad. El azar.	98
4.3	Las cinco fuerzas competitivas.	100
4.3.1	Intensidad de la rivalidad.	100
4.3.2	Barreras de Salida.	102
4.3.3	Amenaza de nuevos entrantes.	103
4.3.4	Poder de negociación de los proveedores.	105
4.3.5	Poder de negociación de los compradores.	106
4.3.6	Productos Sustitutivos.	106
5.	BENCHMARKING	110
5.1	Empresas a comparar.	111
5.1.1	Andrea Cruz.	111
5.1.2	Platería Ramírez.	111
5.1.3	Awaje Accesorios.	111
5.2	Factores claves de éxito.	112
5.2.1	Descripción factores claves del éxito.	113
5.3	Matriz de perfil competitivo.	114
5.4	Análisis e interpretación matriz cuadro de valor sopesado.	120
6.	ESTUDIO DE MERCADO	122
6.1.	Entrevistas en profundidad a expertos.	122
6.1.1.	Diseño de la encuesta.	122
6.1.2.	Análisis Grafico de la encuesta para la creación de la empresa Amore Mío.	122
6.2.	Plan de mercadeo.	127
6.2.1.	Producto.	128
6.2.2.	Precio.	135
6.2.3.	Plaza.	136
6.2.4.	Promoción.	136
7.	ESTUDIO TECNICO.	138
7.1.	Descripción de proceso de comercialización.	138

7.2. Localización.....	139
7.2.1. Macro localización.	140
7.2.2. Micro localización.	141
7.3. Plano del negocio.	142
7.4. Muebles y Enseres.	143
7.5. Mano de obra.	145
8. ESTUDIO FINANCIERO.....	147
8.1. Presupuesto anual sueldo empleados.	147
8.3 Precios, Volúmenes y Ventas totales en los primeros 5 años de operación.	149
8.4 Márgenes por producto.....	150
8.5 Estado de resultados pérdidas y ganancias.	151
8.6 Indicadores financieros del proyecto.	152
9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	153
9.1. Misión, Visión y valores corporativos.....	153
9.2. Aspectos Legales.	154
9.3. Tipo de empresa.....	154
9.4. Estructura Organizacional.	158
9.5 Perfil de Cargos	159
10. CONCLUSIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	166

Lista de figuras

Figura 1. Matriz proceso estudio técnico.....	20
Figura 2. Fases del proyecto.....	31
Figura 3. Desarrollo del plan de empresa.....	33
Figura 4. División política del Departamento del Valle del Cauca.....	42
Figura 5. Hidrografía en el Valle del Cauca.....	45
Figura 6. Distribución de la población por edad.....	51
Figura 7. Principales destinos de entrada y salida de colombianos y extranjeros.....	52
Figura 8. Comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema Total nacional y Valle del Cauca 2016 -2017.	55
Figura 9. Incidencia de la pobreza extrema Total nacional y Valle del Cauca 2016-2019... 	56
Figura 10. Coeficiente de Gini total nacional y Valle del cauca 2016-2017.....	57
Figura 11. Departamentos con mayor crecimiento en educación formal.....	59
Figura 12. Numero de armados ilegales en Colombia.	61
Figura 13. Conformación del estado colombiano.	66
Figura 14. Campaña de inclusión en la ciudad de Cali.	70
Figura 15. Diamante competitivo Michael Porter.	91
Figura 16. Mapa de la cadena productiva de la joyería y bisutería del Sur Occidente Colombiano (Valle del Cauca).....	95
Figura 17. Diamante Competitivo del sector joyería y bisutería.....	99
Figura 18. Radar de valor Platería Ramírez.....	117
Figura 19. Radar de valor sopesado Platería Ramírez.....	117
Figura 20. Radar de valor Andrea Cruz joyas y accesorios.	118
Figura 21. Radar de valor sopesado Andrea Cruz joyas y accesorios.	118
Figura 22. Radar de valor Awaje.	119
Figura 23. Radar valor sopesado Awaje,.....	119
Figura 24. Pregunta No 1.	122
Figura 25. Pregunta No 2.	123
Figura 26. Pregunta No 3.	123
Figura 27. Pregunta No 4.	124
Figura 28. Pregunta No 5.	124

Figura 29. Pregunta No 6.	125
Figura 30. Pregunta No 7.	125
Figura 31. Pregunta No 8.	126
Figura 32. Pregunta No 9.	126
Figura 33. Aretes comercializados por Amore Mío.	129
Figura 34. Cartones de presentación para aretes.	130
Figura 35. Collares comercializados por Amore Mío.	131
Figura 36. Cartones y fondos de presentación para collares Amore Mío.	132
Figura 37. Cajas de empaque para collares Amore Mío.	133
Figura 38. Cadenas pequeñas o juego de cadena y aretes que comercializa Amore Mío. .	134
Figura 39. Diagrama de descripción del proceso de comercialización.	138
Figura 40. Ubicación de Cali.	140
Figura 41. Ubicación del local comercial.	141
Figura 42. Distribución de local comercial y oficinas empresa Amore Mío.	142
Figura 43. Mobiliario para el proceso de venta y comercialización.	143
Figura 44. Estructura Organizacional	158

Lista de tablas

Tabla 1. Modelo Lean Canvas	
Tabla 2. Análisis variables entorno geofísico.	48
Tabla 3. Proyecciones de población 2005-2020.	50
Tabla 4. Análisis variables entorno demográfico.....	52
Tabla 5. Educación formal 2016 vs 2017.	58
Tabla 6. Análisis variables entorno social.....	62
Tabla 7. Análisis de variables entorno económico.	64
Tabla 8. Análisis variables entorno político.	66
Tabla 9. Análisis variables entorno cultural.....	72
Tabla 10. Análisis variables entorno tecnológico.	74
Tabla 11. Análisis de variables entorno jurídico.....	76
Tabla 12. Normas y principios ambientales contenidos en la constitución política de Colombia (Normatividad ambiente y sanitaria, 1991).....	79
Tabla 13. Análisis variables entorno ambiental.	84
Tabla 14. Matriz integrada del entorno.....	85
Tabla 15. Análisis estructural del sector joyería y bisutería.....	108
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo MPC	116
Tabla 17. Requerimientos de la empresa.....	145
Tabla 18. Requerimientos mano de obra “Amore Mío”	146
Tabla 19. Mano de obra directa.....	147
Tabla 20. Gastos Generales Admón. y ventas.	148
Tabla 21. Precios y unidades vendidas en los primeros 5 años.....	149
Tabla 22. Márgenes de rentabilidad por producto.	150
Tabla 23. Estado de resultados en los primeros 5 años.	151
Tabla 24. Indicadores financieros del proyecto.	152

INTRODUCCION

En la actualidad la creación de empresa ha tomado gran importancia debido a que es una alternativa fundamental como fuente de ingreso y genera estabilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de una persona en su desarrollo humano, social y económico.

La presente investigación plantea la realización de un plan de empresa para determinar la factibilidad de constituir en Cali una empresa que se dedique a la comercialización de accesorios y bisutería para damas, con lo cual se buscaría atender un mercado competido pero principalmente la necesidad de un importante grupo de personas que les es muy difícil encontrar accesorios a precios cómodos.

La empresa señalada centrará su actividad en crear y ofrecer diseños innovadores de buena calidad adaptados a las necesidades del mercado y gustos de los clientes; sus factores innovadores se verían reflejados especialmente en la creación de aplicativos que permitan al cliente interactuar con diseños, materiales, fibras, etc.

En la primera parte del trabajo se formula el anteproyecto donde se identificaron y plantearon aspectos iniciales como la formulación del problema, el cual suministró las bases necesarias y los resultados observados por parte de la investigación, esta información determinó que se cuenta con los recursos administrativos necesarios para ejecutar los objetivos propuestos y así continuar con los planes pertinentes para determinar la viabilidad del trabajo de grado.

En la segunda parte del trabajo se realiza el análisis del entorno, análisis del sector y benchmarking, herramientas con las cuales se quiere conocer y medir el impacto que puede tener la industria y sus variables al interior de la empresa.

La tercera parte del trabajo hace referencia a los planes de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero; los cuales conforman la argumentación necesaria que hace que esta propuesta sea viable en el mercado. Estos planes individualmente considerados muestran estratégicamente las áreas indispensables a tener en cuenta en la creación de una empresa; y gracias a la elaboración de cada una de ellas, se ha llegado a la viabilidad y factibilidad del trabajo de grado.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La joyería hace parte de la vanidad del ser humano, por esto es considerado como un artículo de lujo. En el caso de las mujeres, los aretes, anillos, brazaletes, pulseras y diferentes clases de joyas juega un papel importante en los accesorios que suelen llevar para diferentes eventos.

Este mercado en Colombia se puede dividir en tres tipos:

1. Joyería tradicional: La técnica ha sido aprendida por tradición y tras enseñanzas generacionales. Los principales materiales usados son el oro, la plata y las aleaciones de otros metales.
2. Joyería de diseño: Esta es el tipo de joyería más comercial. Aquí se busca dar respuesta a las necesidades específicas de un mercado. Se presentan diseños tanto convencionales como innovadores en materiales como la plata, el oro, las piedras preciosas, la madera, entre muchos otros (bisutería).
3. Joyería artística: No se tiene en cuenta las necesidades del consumidor, solamente las necesidades de expresión del artista. En sus diseños tampoco se tiene en cuenta la funcionalidad de la joya.

Según la revista Dinero (2014) Fenalco divulgo que el 55% del consumo de joyería y bisutería en Colombia lo hace el estrato Medio.

Según la revista dinero en su artículo “la mayoría de compradores de joyería y bisutería son estrato medio” nos dice:

“Sergio Ignacio Soto Mejía, director ejecutivo de Fenalco Antioquia, “el sector genera 45.000 empleos en Colombia, de los cuales 57,54% son emprendedores, 26,11% empleados y 10,2% empleadores. Del total, 17.635 están vinculados al comercio y 27.019 a la fabricación” En cuanto al consumo nacional de la joyería y bisutería, una mayor proporción está en argollas con un 84,2%, los relojes con un 6,9% y otros artículos de joyería con un 8,9%. Por estratos socioeconómicos, el medio consume el 55% del total, le sigue el alto con el 31% y el bajo, 14%. En el estrato medio sobresalen los relojes con el

60% y en el estrato alto otros artículos personales con un 33%. En las preferencias se destaca la plata y las piedras, seguido por la fantasía”. (Dinero, 2014)

Respecto a la cultura del emprendimiento desde hace ya varios años el país viene presenciando el impulso de esta, de la creación de empresas y del camino empresarial como opción de desarrollo personal y profesional a través de la Ley 1014 de 2006 denominada “Fomento a la cultura del emprendimiento”; esta nos señala que:

Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.

Cuando se habla de emprendimiento se habla de nuevas oportunidades de negocio y de impulsar a la creación de nuevas empresas grandes, medianas o pequeñas, que generan un crecimiento económico.

En Colombia el emprendimiento es una tendencia que va en crecimiento, ayuda a la sostenibilidad del país y genera una leve disminución en el desempleo; teniendo en cuenta que un emprendedor requiere de innovación y constancia para que su nueva oportunidad de negocio llegue al éxito.

El emprendimiento cada vez toma mayor fuerza en el país ya que Colombia es líder en pensamiento y desarrollo empresarial. Hoy en día el impulso del emprendimiento se ha ido constituido para entes públicos y privados del país como una de las estrategias más importantes para impulsar el desarrollo económico y social, para lo que se ha desarrollado una agenda que incluye planes, programas y proyectos para fortalecerlo.

En el ecosistema para el fomento del emprendimiento en Colombia participan diversas entidades como las cámaras de comercio, las gobernaciones y las alcaldías y lógicamente el gobierno nacional. En el país funcionan 31 redes de emprendimiento, una por departamento (con excepción de Guainía). Además, existe Innpulsa de Bancoldex y 116 unidades de Emprendimiento del Fondo Emprender; a nivel gubernamental y mixto hay organizaciones de apoyo como la Unidad Especial

Administrativa para Organizaciones Solidarias; los Laboratorios Sociales de Cultura y Emprendimiento (Laso) del Ministerio de Cultura; Valle Impacta, programa liderado por la Cámara de Comercio de Cali en compañía de Endeavor Colombia; + Ideas + Empresas, de Bucaramanga; Avanza Atlántico, de Barranquilla, etc.

Otras iniciativas privadas son Destapa Futuro, Corporación Ventures, Endeavor Colombia, Andi del Futuro; y varias incubadoras, como la Fundación Incubar Colombia, Incubadora Gestando; pero también empresas de financiación de proyectos como el Banco de la Mujer, el Banco Caja Social y Bancolombia.

Desde el punto de vista legal la ley 1014 de 2006 de fomento al emprendimiento señala que:

El gobierno debe “promover la alianza público-privada académica, facilitar condiciones para el emprendimiento y desarrollar la dimensión local del emprendimiento”. La política mencionada tiene 5 objetivos estratégicos:

1. Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
2. Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
3. Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
4. Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
5. Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

Actualmente en el mercado colombiano existe una gran cantidad de pequeñas empresas enfocada en la producción y comercialización de accesorios y bisutería, sin embargo, la mayoría de ellas se manejan de manera informal lo que representa altos costos y disminución de la calidad, adicionalmente es un sector reconocido por los pocos valores agregados diferenciados.

Por tal motivo, la empresa Amore Mío entiende y pretende satisfacer las necesidades que tienen los clientes al buscar los productos ofrecidos por la empresa teniendo un espacio en el cual se brinde asesoría personalizada a cada cliente y en el cual cada uno de ellos tenga una experiencia de compra diferente. Otra de las necesidades a satisfacer está relacionada con incentivar la

autoestima teniendo a los accesorios como un gran aliado a la hora de resaltar la belleza de cada mujer. Respecto a la bisutería en el país, El Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda) que agrupa la mayor cantidad de cifras a nivel nacional del Sistema Moda, incluyendo textil, confección y diseño estableció que en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali la industria de los accesorios creció entre el 5 y el 16% en el año 2017 (Lombardo, 2017)

1.1. Formulación del problema.

Coherentemente con el punto anterior, se formula la siguiente pregunta que guiara de manera general el desarrollo de este trabajo:

¿Es factible integralmente la creación en la ciudad de Cali de una empresa dedicada a la comercialización de accesorios y bisutería para mujer y de ser así cuales serían las diferentes estrategias a implementar para tener mejores opciones de que sea exitosa?

1.2. Sistematización de la pregunta de investigación.

Para contribuir a resolver la pregunta principal presentada previamente se plantean las siguientes, las cuales deben ser abordadas antes:

- ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno general y cómo pueden afectar el proyecto?
- ¿Cuáles son los principales aspectos del mercado y coherentemente con ellos las estrategias de mercadeo a establecer?
- ¿Cuáles son los principales aspectos técnicos a tener en cuenta y las medidas técnicas a implementar?
- ¿Cuáles son los principales aspectos financieros y económicos a tener en cuenta y coherentemente con ellos las medidas a implementar?
- ¿Cuáles son los principales aspectos administrativos y legales a tener en cuenta y coherentemente con ellos las medidas a implementar?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general

Realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de accesorios y bisutería para mujer durante el periodo 2019-2020.

1.3.2. Objetivos específicos.

Desarrollar para la empresa planteada lo siguiente de acuerdo con el modelo de plan de empresa escogido:

- Analizar el entorno e identificar amenazas y oportunidades.
- Caracterizar el sector de la bisutería y accesorios complementarios.
- Realizar el estudio por comparación (benchmarking)
- Realizar el estudio de mercado y con él las estrategias de mercadeo a establecer.
- Realizar el estudio técnico y con él las medidas técnicas a implementar.
- Realizar el estudio financiero y económico y con ellos las medidas a implementar.
- Realizar el estudio de aspectos organizacionales y legales y con ellos las medidas a implementar.

1.4. Justificación.

La propuesta de este anteproyecto surge con base en la realización del trabajo de grado desde los criterios teóricos, prácticos, metodológicos, comerciales, sociales y personales.

- Teórica: Dentro de este contexto ha de considerarse la importancia que tiene la teoría del emprendimiento, la creación de empresas y la innovación ampliamente definida por autores como Cantillon y Schumpeter como se presenta en el marco teórico. Dichas teorías son básicas para el desarrollo del trabajo de grado y están estructuradas dentro de un ámbito administrativo, tales como; ciencias humanas, análisis del entorno, gestión empresarial, mercados, finanzas, talento humano y los seminarios dedicados al desarrollo investigativo.

Lo anterior explica la manera como se debe abordar la investigación para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos al iniciar el desarrollo de la misma.

- **Metodológica:** Para formalizar la ejecución del trabajo de grado, se hace necesario acudir al empleo de técnicas de recolección de información, que servirán de soporte argumentativo para implementar las actividades que se desarrollarán en el trabajo. Dichas técnicas se basaran en el uso información, dirigidas directamente a los proveedores de accesorios con el fin de obtener una base de datos en la cual se pueda indicar el nivel de oferta de los productos a diseñar. Será necesario entrevistar a expertos en el negocio del diseño, y comercialización de accesorios, para conocer las oportunidades y amenazas que genera la comercialización de nuevos productos en el mercado interno. A través de la aplicación de estos métodos de recolección de información podremos identificar las fortalezas y debilidades de la nueva empresa que se enfrenta a un mercado nacional, así como también, evaluar la planeación integral planteada y verificar si es viable para el desarrollo de sus actividades.
- **Practica:** Conscientes de la importancia, que hoy reviste el tema de la comercialización, como estrategia para afrontar los nuevos mercados en el ambiente externo, la presente propuesta tiene una gran repercusión practica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa, tendiente a promover y practicar el desarrollo social, económico y cultural del sector de joyería y bisutería. El trabajo de grado no solo se justifica en el ámbito administrativo, sino también, cuenta con motivaciones de tipo personales que permitan formalizar una actividad que viene ejecutándose años atrás convirtiéndose en un proyecto de vida.
- **Comerciales y sociales:** Con la creación de la empresa propuesta se busca aprovechar un nicho de mercado detectado, así mismo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de

las personas mediante la generación de nuevas fuentes de empleo que estarán directamente relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

- **Personales:** La creación de la señalada empresa surge con base a la formación y el perfil profesional de la emprendedora Claudia Lorena Pérez, quien desarrolla la propuesta y aporta de manera complementaria su experiencia y trabajo para llevar a cabo el proyecto.

Por un lado, su formación académica como administradora de empresas y su experiencia adquirida en los últimos 10 años de trabajo en el área comercial de diferentes empresas, aportan en la identificación de oportunidades de negocio en el mercado y por otro lado su conocimiento en el negocio y su experiencia en el sector trabajando de manera informal por más de 6 años, le permite tener las habilidades necesarias para su puesta en marcha.

1.5. Marcos referenciales.

En los últimos años el emprendimiento en nuestro país ha tomado fuerza y protagonismo dando paso a la creación de cientos de empresas en diferentes sectores de la economía. Para la creación de empresas debemos tener en cuenta los conceptos de emprendimiento, las tendencias del mercado actual. De igual forma debemos revisar la forma en cómo ha evolucionado este mercado en el espacio nacional y como se está preparando frente a la globalización y competencia en mercados globales.

1.5.1 Marco Teórico.

Para abordar la presente investigación, es necesario acercarnos al tema del emprendimiento y la creación de empresas, para ello debemos empezar por definir al emprendedor y uno de los primeros en emitir el concepto moderno de emprendedor fue Cantillon, según Cantillon (1755) el emprendedor es aquella persona que toma el riesgo de ejecutar una acción para obtener unos resultados y que bajo la condición de riesgo económico prosigue en la ejecución de la acción. P.

(235). De igual manera el concepto de emprendimiento según (Ramirez, 2009) : “se deriva del termino francés entrepreneur, que significa estar listo a toma decisiones o iniciar algo” p. (96)

El marco teórico que soporta la presente investigación está determinado por los fundamentos de la escuela empresarial de Mintzberg descrita en su texto Safari a la estrategia (1999), en el cual se deben tener en cuenta como argumento principal el pensamiento estratégico, principalmente el concepto de la escuela empresarial de Mintzberg donde se plantea la visión empresarial que debe tener un líder definida como la representación de la estrategia creada en su mente y la cual da una idea orientadora sobre lo que debe hacerse.

Mintzberg en su libro expresa que los lideres organizacionales al plantear la estrategia empresarial deben tener en cuenta que esta sea “a la vez premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación; emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha”. p (163).

Los defensores de la escuela empresarial consideran el liderazgo personalizado como un punto clave para el éxito de la organización ya que esta habilidad no solo permite construir nuevas organizaciones sino también “dar vuelta” a compañías ya establecidas y estructuradas con problemas. Adicionalmente, en el texto el autor también menciona características personales de los empresarios entre ellas carisma, capacidad de convocatoria y persuasión, habilidad en la toma de decisiones, necesidad de logro y crecimiento como habilidades que les permiten abordar de una manera más eficiente la creación de empresa y la búsqueda de nuevas oportunidades

Por otro lado, Schumpeter afianza el concepto de emprendedor y emprendimiento, define al empresario no como: “la persona que aporta el capital inicial o el que inventa un nuevo producto sino como la persona que concibe la idea de negocio y la convierte tanto en poderosa como rentable” (Schumpeter, 2015, pág. 416).

Un emprendedor es un ser humano que asume retos y explota ideas en las que se identifica una estructura de pensamiento orientada a obtener cambios arriesgando en algunas situaciones para poder obtener resultados.

Varela en su libro “Innovación empresarial” (2008) determina que el plan de empresa se define como:

Un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad, este proceso permite enunciar de forma clara y precisa los propósitos, ideas, conceptos, formas operativas, resultados y en general la visión del empresario sobre el proyectos. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante coyunturas que pudieran presentarse. (Varela, 2008, p. 316)

El emprendimiento podría definirse como el fin mismo del emprendedor y es que en los últimos tiempos resulta muy fácil resaltar la palabra emprendimiento debido a su amplia utilización en los negocios, la academia, y hasta en la política, y que en todas ellas van encaminadas al desarrollo de ideas creativas que aportan innovación para mejorar procesos o crear nuevos procesos que apuntan hacia la creación de nuevos negocios que por ultimo desembocan en la creación de empresa.

(Orrego, 2009) Destaca el auge del emprendimiento mundial en las ultimas 2 décadas tanto en los ambientes empresariales como académicos o en las instituciones públicas o privadas, este auge se debe principalmente al auge tecnológico, la globalización y la necesidad de resurgir el emprendimiento. En la actualidad tiene una importancia vital para el desarrollo socioeconómico y competitivo del país, toda vez que son las personas quienes desarrollan el espíritu emprendedor a través de la generación de nuevas ideas, nuevos negocios y el crecimiento de unidades.

En Colombia el desarrollo del emprendimiento esta fomentado por la ley 1014 del 26 de enero de 2006 o también conocida como la ley de fomento a la cultura de emprendimiento, mediante la cual el gobierno busca dar apoyo a las iniciativas de emprendimiento con un marco jurídico que le permita a estas ideas de negocio desarrollarse y finalmente conformar empresas, como lo menciona dentro de los objetivos de la ley está el fomento de la cultura emprendedora, el desarrollo de programas interinstitucionales para la creación de empresas, el desarrollo del espíritu emprendedor y la cultura empresarial, el gobierno busca propender por el desarrollo de la micro y pequeña empresa innovadora para que puedan ser competitivas en el mercado, fomentar el desarrollo local, regional y nacional, además de brindar acompañamiento para la sostenibilidad de los nuevos negocios.

1.5.1.1 Desarrollo de la estrategia.

Para el desarrollo de la estrategia tendremos como referencia el estudio publicado por Mintzberg conjuntamente con Ahlstrand y Lampel en 1999 llamado “safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico”, que es una vista amplia de los diferentes puntos de vista de la estrategia y como ha sido desarrollada por diferentes escuelas de pensamiento.

Desde esta perspectiva el autor nos describe cada una de las líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, que en general hacen parte hoy día de las organizaciones pero que no contienen en sus proponentes y ejecutores (gerentes y empleados) una perspectiva global para el desarrollo de la estrategia, es decir que en la actualidad las organizaciones utilizan la estrategia para el desarrollo y guía de la organización, pero no son conscientes del universo mismo del desarrollo de las estrategias.

El libro safari a la estrategia (1999) nos presenta 10 escuelas o líneas de desarrollo de la estrategia, en ellas sus autores realizan un análisis de las características de cada una de las líneas de pensamiento, los factores positivos y negativos de su implementación y que componentes dentro de la organización la afectan. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Es importante tener en cuenta que la estrategia es un universo amplio de ideologías que divergen entre unas y otras en mayor o menor grado, pero que apuntan hacia el objetivo empresarial, de acuerdo a esto se debe tener en cuenta que no solo las ciencias de la administración apuntan hacia el desarrollo de la estrategia sino otras ciencias como la economía y hasta la psicología, y que estas también deben ser tenidas en cuenta.

Las escuelas del pensamiento se describen de la siguiente manera:

- Escuela del diseño
- Escuela de la planificación
- Escuela del posicionamiento
- Escuela empresarial
- Escuela cognoscitiva
- Escuela del aprendizaje

- Escuela del poder
- Escuela cultural
- Escuela ambiental
- Escuela de la configuración

Con los objetivos de tener las herramientas suficientes para definir la estrategia adecuada, el autor nos describe sus características y realiza una crítica a cada una.

- *La escuela del diseño.*

Quizás la más reconocida y tradicional de las escuelas de la estrategia por ser una escuela que apoya su desarrollo en herramientas que ampliamente reconocemos y vemos a diario como lo es la DOFA, las características de esta escuela se centran en que el proceso de la formulación de la estrategia lo lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluaciones de las condiciones internas y externas, buscando encajar la organización con sus características internas en el entorno, este se trata de un proceso de forma lineal del directivo quien ejecuta los análisis interno y externo y desarrolla la estrategia a seguir, los autores hacen la crítica a esta estrategia al no tener en cuenta el pensamiento emergente es decir estrategias emergentes, solo se realiza la carta de navegación sin toma en cuenta el camino.

- *La escuela de planificación.*

Es un proceso donde la estrategia se desarrolla con un método controlado, que tienen como soporte los plazos que se fijan, los programas de ejecución, los presupuestos, indicadores entre otros, que se convierten en herramientas de control para el logro de los objetivos de la empresa.

Se debe tener en cuenta que este tipo de planeación en general obedece a escenarios estables y es en este punto donde se encuentra su debilidad, ya que no tiene la capacidad de atender escenarios impredecibles o con alta incertidumbre por que tenderán en todo momento a normalizarlos, desde esta perspectiva los autores hacen una crítica fuerte a esta escuela ya que le quita la capacidad dinámica de una empresa y se pierde la esencia de la estrategia misma.

- *La escuela del posicionamiento.*

Surge desde las ciencias económicas, y por ende responde a características económicas, creando panoramas y estrategias que atienden a las condiciones del mercado donde está inmersa la organización.

Esta escuela plantea instrumentos de analíticos que permiten determinar la relación que desea tener con el mercado y de esa misma forma establecer por cual estrategia se inclina, de esta conceptualización se llega a las estrategias que conocemos como liderazgo en costos, diferenciación o concentración.

La crítica frente a esta escuela es que no existe un proceso de desarrollo de estrategia sino que se adopta una de las líneas de trabajo (costos, diferenciación, concentración) de acuerdo al resultado analítico, esto de alguna u otra forma coacciona el proceso libre de pensar en estrategias y se centra solo en el entorno de la organización, generando también un descuido hacia el interior de la misma.

- *La escuela empresarial.*

Surge también desde las ciencias económicas, y utiliza un método descriptivo del proceso de desarrollo de estrategia en la medida en la que esta se ejecuta, teniendo en cuenta que se desarrolla por parte de los directivos basándose en su criterio, capacidad, intuición, y en general en todas aquellas cualidades del directivo que le permiten visionar el rumbo de la organización.

La limitación de este pensamiento está en que se centra en la perspectiva personal del líder, dejando de lado el entorno social y cultural de la organización, que se verá afectado en mayor o menor grado de acuerdo a la percepción del líder y que hace parte indudable de la estrategia.

- *La escuela cognoscitiva.*

Como su nombre hace relación, esta escuela trabaja la estrategia desde el pensamiento de los líderes en el desarrollo de los mapas cognitivos, destacándolos como el factor clave en la creación de la estrategia, debido a que estos surgen en formas de conceptos, esquemas y procesos, que hacen parte de la forma en como las personas reciben los estímulos del medio.

Esta escuela en su visión de desarrollo de la estrategia maneja dos tópicos, que son la perspectiva objetiva y la perspectiva subjetiva, en donde la primera se preocupa por saber cómo el conocimiento nos ayuda a recrear el mundo, mientras la segunda mira el conocimiento como la fuente para la creación del mundo, es decir que lo que está dentro de la mente humana es una interpretación de acuerdo al conocimiento.

- *La escuela del aprendizaje.*

La estrategia concebida aquí se basa en el proceso donde confluyen los diferentes tipos de conducta que ofrecen varias visiones a una gran variedad de situaciones, desde este punto de vista el líder no impone su visión sino que administra el proceso para dar solución a una situación teniendo en cuenta cada uno de los pensamientos.

Esta escuela se ejecuta a partir de la idea de incrementalismo lógico de Quinn, es decir aprender haciendo, que de alguna u otra forma es implícito en cada organización por ser un proceso lógico al interior de una organización.

Como se puede analizar este tipo de pensamiento rompe con el paradigma de la estrategia como un proceso lineal en la cual el desarrollo de la estrategia debe finalizar antes de ejecutar.

- *La escuela del poder.*

En esta escuela se reconoce expresamente el poder al interior de una organización así este nunca haya estado ausente, bajo esta perspectiva el poder no solo se analiza desde las interrelaciones al interior de la organización, también se analizan a nivel micro y macro.

Desde el nivel micro se desarrolla la estrategia por la coexistencia de los grupos con intereses y percepciones, desde el punto de vista macro se observa como el poder afecta o influye las relaciones de interdependencia de una organización con su entorno.

- *La escuela cultural.*

La escuela cultural mira el proceso de creación de estrategias como un proceso de interacción social basado en las diferentes interpretaciones que tengan los miembros de una organización,

teniendo en cuenta que la cultura como dimensión brinda cohesión y estabilidad al interior de una organización.

De igual forma se presupone que esta noción de cultura no brinda oportunidad de oposición o contradicción omitiendo de alguna u otra forma algún pensamiento que podría ayudar a la construcción de las estrategias

- *La escuela ambiental*

Mira la estrategia como un proceso reactivo y desde este punto de vista se contrapone a las escuelas que miran el entorno como un factor y lo consideran como el principal factor para el desarrollo de la estrategia.

En esta perspectiva la organización se encuentra siempre a la espera de los movimientos y reacciona frente a los mismos, teniendo de esta forma una limitación de cara a que espera que se encuentre quizás un detonador para desarrollar la estrategia, se encuentra bastante limitada porque por el contrario de ir a buscar y quizás proponer, espera y reacciona.

- *La escuela de la configuración*

Se describe como un proceso de transformación, en donde se puede tener las dos caras de la moneda y utilizarlas de acuerdo a su necesidad, en un proceso de creación de estrategia que se basa en tratar de mantener la estabilidad y visionar de forma estable, que frente a los cambios sea capaz de transformarse y adaptar la estrategia de forma tal que sin mucho sacrificio pueda brindar una respuesta acertada en estrategia y oriente la organización de forma estable.

Esta escuela de configuración reconoce que la estrategia es un proceso dinámico que debe entregar una transformación periódica adaptable a los cambios del mercado.

Si bien esta escuela se apoya en la experiencia de las demás escuelas y la utiliza para adaptarse a los cambios, también tiene su limitación por esta capacidad debido a que esa capacidad de adaptación siempre va ligada a buscar explicar los fenómenos cambiando en algunos casos de manera radical la estrategia que puede en general dejar a la organización disparando hacia muchos lugares.

Con esta revisión de las escuelas de pensamiento estratégico los autores nos invitan a combinar los resultados entre una y otra línea de pensamiento de forma tal que se pueda mirar al elefante por los diferentes ángulos obteniendo una mejor perspectiva y por ende un resultado con menos incertidumbre, que sin duda nunca dejara de existir, pero que nos permitirá tener mayores argumentos.

1.5.1.2 Plan empresa.

En los siguientes puntos se resumen los aspectos que debe contener un proyecto de creación de empresa con una finalidad productiva, utilizando como base la metodología de proyectos de Fondo Emprender (Fondo Emprender, 2013) . Dicha metodología es muy coherente con la propuesta de Varela en su texto y con la metodología general de proyectos.

1.5.1.2.1 Estudio de mercado.

Investigación de mercados.

Análisis del sector.

El análisis sectorial comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva como el monitoreo a las actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector (Guerrero, 2014).

El análisis del sector abarca la información referente al sector en el cual la empresa desarrollara su actividad económica, buscando hacer un recuento histórico de la información más pertinente encontrada por fuentes secundarias confiables en un horizonte temporal de máximo cinco años; es decir que el objetivo de este apartado es consignar la información más actual posible haciendo uso de conceptos como indicadores y factores relevantes de la industria, referenciando la bibliografía utilizada y basándose en información confiable y verificable. De igual manera se debe partir de lo más general a lo más específico y se deben tener en cuenta también los avances tecnológicos del sector.

Análisis del mercado

Este apartado busca determinar de la manera más confiable posible los aspectos más relevantes que se convierten en insumos para la toma de decisiones referentes al mercado en una empresa, algunos elementos importantes son:

Descubrimiento de las necesidades, gustos y percepciones de los consumidores, estimación del segmento o nicho de mercado, definición de un mercado potencial y un mercado objetivo, existencia real de clientes potenciales para el producto que se va a fabricar, la inclinación de los usuarios para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, el reconocimiento de las ventajas competitivas, productos sustitutos y complementarios (Roger, 2007)

Análisis de la competencia

(Marstio, 1999) Sugiere que el análisis de la competencia busca comprender los oferentes actuales y potenciales de los productos o servicios que pretende ofrecer la empresa a un mercado en particular, así como también los productos y servicios relacionados.

Los criterios más utilizados al momento de adelantar esta investigación sobre la competencia son: atractivo de la localización, niveles de satisfacción de los clientes, existencias, proveedores, tráfico de clientes, número de empleados.

1.5.1.2.2 Estrategia de mercados

Concepto de producto o servicio.

Para toda empresa es absolutamente indispensable definir y describir claramente cuáles son los productos o servicios que ofrecerá al mercado, y estos deben ser coherentes con las necesidades que existen en dicho mercado y en particular con los gustos y preferencias del mercado potencial que se tenga.

Estrategias de Distribución

Este apartado busca explicar como propone la empresa llegar físicamente a sus clientes o a su mercado objetivo definido, ideando estrategias que permitan penetrar el mercado y que se conviertan en alternativas de comercialización.

Dependiendo de la actividad económica que desempeñe la empresa, lo primero que se debe hacer es definir los canales de distribución que se utilizaran.

Estrategias de Precios

Sin duda alguna el precio de venta en las empresas representa no solo su fuente de ingresos sino que también cumple una cantidad de funciones:

Cubrir el costo de los productos, cubrir los gastos generales de la empresa, remunerar al propietario y a los colaboradores de la empresa un salario justo por su esfuerzo, trabajo, talento y capacidad intelectual [valor agregado]. Proporcionar un margen de beneficio suficiente para asegurar la estabilidad a largo plazo de la empresa, actuar como herramienta de marketing.

Teniendo claro lo anterior, el empresario se enfrenta a la fijación del precio con base a la demanda, a los costos, a la ganancia o a la competencia.

Estrategias de promoción

Las estrategias aquí descritas van dirigidas a los clientes y canales de distribución estimados para la empresa, con el objetivo de estimular el mercado para vender más rápido y aumentar la eficacia de las ventas. Este tipo de instrumentos son utilizados en todo tipo de empresa y aplica desde fabricantes hasta distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales, etc.

Existen diferentes herramientas de promociones pero todas convergen en el hecho de que se busca aumentar el indicador de ventas y por tal motivo se debe asignar un presupuesto suficiente para poner en marcha estas iniciativas y llegar al resultado esperado. Las promociones se subdividen en p. de consumo, p. comerciales y p. para la fuerza de ventas.

Estrategias de comunicación

Aquí se consignan todas las estrategias de difusión del producto y/o servicio, describiendo detalladamente como se llevara a cabo la secuencia de actividades y tácticas que finalmente generen un impacto positivo del producto y/o servicio sobre el mercado.

En este apartado encaja la explicación de todo lo relacionado con la publicidad del negocio, utilización de tics y demás herramientas que se usen para difundir los productos o servicios.

Estrategias de Servicio

Generar mecanismos de atención al cliente puede convertirse en una característica diferenciadora de las empresas que no se ocupen solamente de realizar una transacción con el cliente o usuario, sino que ofrezcan adicionales como el servicio de instalación, servicios a domicilio, entre otros.

Estrategias de aprovisionamiento

Las estrategias de aprovisionamiento buscan describir todas aquellas actividades y tácticas que le apunten a mejorar y asegurar los vínculos comerciales con los proveedores, aumentando la estabilidad de la empresa y sus negocios. Los aspectos más importantes a definir en cuanto al

Proyección de ventas

La proyección de ventas de una empresa representa la fuente principal de ingresos y es el escenario bajo el cual se presupuesta todo un modelo financiero que debe ser sostenible al contrastarlo con los costos, gastos y demás inversiones de la empresa. El objetivo de la proyección de ventas es pronosticar un escenario acertado de acuerdo a la investigación de mercado realizada y finalmente permitir construir ciertos indicadores financieros que demuestran la viabilidad o no del proyecto de empresa.

1.5.1.2.3 Análisis Técnico.

Según (Padilla, 2006) en su libro formulación y evaluación de proyectos, el estudio técnico busca darle respuestas a los interrogantes básicos es decir cuando, donde, como y con qué va a producir la empresa, y diseñar el esquema óptimo de producción que permita el mejor aprovechamiento de los recursos para la obtención del producto o servicio.

Plantea una sencilla matriz que muestra los interrogantes que un estudio técnico debe contener, cual es el objetivo del estudio técnico y cuál debe ser su resultado. A continuación en la figura 1 se presenta la matriz del proceso del estudio técnico.

Figura 1. Matriz proceso estudio técnico.

Estudio técnico	
Producir	¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con qué?
Objetivo:	Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto o servicio
Determina:	Tamaño óptimo Localización óptima Equipos e instalación Sugerir la organización requerida

Fuente. (Padilla, 2006)

Dentro de un estudio técnico se pueden definir aspectos como la cantidad a producir, lograda a partir de la información que entregue el estudio del mercado y que a su vez permitiría deducir el capital requerido, la mano de obra disponible y conocer si la demanda es de unas pocas o muchas unidades.

Según Padilla un estudio técnico debe contener la siguiente información:

- Resultado de pruebas preliminares de su funcionamiento
- Selección del proceso de producción a utilizar
- Especificar las maquinas a utilizar y la infraestructura requerida
- Estudio de la distribución en planta interna y externa
- Proyectos de ingeniería complementarios o de crecimiento en planta
- Rendimientos
- Flexibilidad en la capacidad de la producción.

En el desarrollo de un proyecto cuando la información técnica no se ha logrado de forma correcta se expone el proyecto a que la información recibida este sesgada y que en efecto las decisiones tomadas estén apoyadas sobre información errónea.

Según esto desarrolla el análisis técnico en términos de la capacidad, la localización y la ingeniería. El tamaño del proyecto es la capacidad de producción que tiene el proyecto durante el periodo de funcionamiento y tiene una incidencia directa sobre el tamaño de las inversiones, las infraestructura del funcionamiento y por ende en la rentabilidad que potencialmente puede generar el proyecto, al igual que en la determinación de su tamaño también estará su nivel de operación y la estimación de los ingresos. (Padilla, 2006)

En el análisis de la localización se analiza el lugar donde el proyecto podría lograr la máxima utilidad con el mínimo costo, esta decisión de localización afecta no solo la ubicación de la empresa sino su lugar de conformación y la eventual competencia.

La ingeniería de un proyecto es el factor que determina las características técnicas del producto, el proceso de fabricación del producto o el procedimiento del servicio al igual que debe determinar la infraestructura a tener disponible para la atención de la potencial demanda, la particularidad de este estudio es que debe ser cuantitativo es decir de carácter científico y determina como deben ser utilizados los recursos disponibles.

1.5.1.2.4 Análisis Administrativo y Legal

Estructura Organizacional.

Usualmente cuando se habla de la estructura organizacional de una empresa, hacemos referencia a como se ha distribuido internamente el trabajo, es decir la forma cómo se agrupan o distribuyen las funciones inherentes a la operación de una organización, y como fluye la comunicación al interior de la misma, es muy importante tener en cuenta que es parte fundamental de una empresa tener claridad en como fluye la información, como se desempeñan las funciones y como se interactúa entre funciones y/o cargos al interior de la compañía.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) describe que dentro de una organización debe existir un diseño de tareas, basados en la posición individual de cada persona dentro de la organización, Acerca de esto se hace una descripción de las tareas en las dimensiones vertical y horizontal, haciendo referencia a que una tarea especializada en la dimensión horizontal, es cuando la destreza en la ejecución de la misma aumenta, mejorando el tiempo de ejecución de la tarea o el recortando el método en sí mismo, en esta dimensión la tarea se centra en la actividad, caso distante se observa en la dimensión vertical donde la especialización se da hacia la administración de la tarea y en su jerarquía va creciendo de acuerdo a este nivel de administración, por esta vía las organizaciones adoptan una visión más amplia que la de la operación que no permite ver otras perspectivas dado que el desempeño de una tarea especializada en forma vertical centra la atención en la ejecución mientras que en la dimensión vertical se separa de la operatividad y se lanza al análisis y administración de las mismas buscando en algunas ocasiones mejorarlas. (Dimensión vertical ampliada)

En su perspectiva Mintzberg (1999) nos recopila esta información para hablarnos de la superestructura, en donde se analizan las actividades a realizar, las funciones y posiciones que se debe ejecutar, para poder determinar la jerarquía y su estructura.

El proceso se realiza primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es un procedimiento de abajo hacia arriba, de tareas específicas a la jerarquía total.

Esto sucede solo en teoría, ya que en la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo; a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

Constitución de Empresa y Aspectos Legales.

En el desarrollo de cualquier actividad económica se debe tener en cuenta el contexto en el cual se desarrolla la actividad, ya que en cada país la normatividad aunque con similitudes entre unos y otros modelos de gestión económica, existen diferencias sobre todo en los aspectos de procedimientos para la formalización de una organización.

Para el caso colombiano existen varias formas de realizar empresa dependiendo de su naturaleza, que van desde la simple separación del tipo de persona jurídica hasta las diferentes tipos de agrupaciones que legalmente están permitidas.

En Colombia una persona puede ejecutar una actividad económica bajo su nombre y número de identificación registrándose ante el ente regulador de las actividades económicas del país, que es llamado DIAN y que significa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; estas personas están cubiertas bajo el régimen simplificado que es un régimen para personas naturales y que no facturen anualmente un tope mayor al establecido anualmente por la DIAN, cuando una persona natural realiza facturación superior al tope esta ya deberá realizar declaración de renta sobre los ingresos obtenidos.

La otra figura para la renta son las personerías jurídicas, comúnmente llamadas sociedades; existen varios tipos de sociedades para diferentes tipos de intereses, están que van desde sociedades sin ánimo de lucro hasta sociedades de conformación colectiva, la mayoría de sociedades utilizadas son la sociedad anónima con siglas (s.a.), la sociedad limitada (Ltda.), la sociedad en comandita simple o por acciones con siglas (S en CS y S en CA) y en los últimos años la sociedad por acciones simplificadas (s.a.s), entre otras.

Para la constitución de una empresa se deben seguir los siguientes pasos.

1. Constitución de la sociedad mediante documento privado autenticado en notaria.
2. Registro de la sociedad en la cámara de comercio que tenga la jurisdicción del territorio donde funcionara o prestara las actividades la empresa.
3. Apertura de la cuenta bancaria de la persona jurídica o persona natural, necesario actualmente para el registro en la DIAN
4. Registro en DIAN, asignación del NIT y la resolución de facturación.
5. Inscripción de matrícula mercantil y establecimiento de comercio(si es requerido)
6. Inscripción ante la autoridad territorial para permiso de industria y comercio, que es de acuerdo a cada ciudad.
7. Realizar el registro de proponentes en caso de trabajar con el estado y presentarse a licitaciones públicas.

Una vez realizados estos procedimientos la empresa se encontraría habilitada para desempeñar actividades comerciales, la inscripción antes estos reguladores de estos impuestos y sociedades tiene un costo y varía de acuerdo al tipo de constitución de sociedad y al monto registrado en su constitución.

1.5.1.2.5 Análisis económico y financiero.

El análisis financiero es una herramienta muy útil y práctica, la cual facilita la toma de decisiones y mantiene un constante monitoreo de la empresa.

La información que nos brinda el análisis financiero le puede ayudar a conocer quien realiza cada actividad, cuánto cuesta y qué resultados se alcanzan; su objetivo final es facilitar la toma de decisiones, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo.

Presupuesto de ingresos o ventas.

Gracias al análisis técnico y de mercado realizado en etapas anteriores del proyecto, en este punto se tienen claro cuál es el precio de venta de cada uno de los artículos o servicios ofrecidos, así como también las unidades que la empresa aspira a producir y vender cada mes de acuerdo a su capacidad productiva y al plan de producción.

Costos.

Se consideran costos todas aquellas cantidades de dinero causadas por el proceso de fabricación o necesarias para producir o prestar el servicio. A su vez estos costos se subdividen en costos de materias primas, costos de mano de obra, otros costos de fabricación (CIF).

Gastos.

A diferencia de los costos, los gastos no se relacionan directamente con el proceso productivo de la empresa, sino que son los pagos en que se incurre para llevar a cabo y administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio, a su vez los gastos en una empresa se subdividen en gastos de administración, gastos de ventas, gastos de puesta en marcha.

Estados y resultados financieros.

Los estados financieros son de gran utilidad para una empresa, especialmente para la toma de decisiones:

- Flujo de caja: Con el flujo de caja se calcula por anticipado el dinero que entrará y saldrá de la empresa en un periodo determinado. Permite saber si el dinero que entrará a la empresa en el periodo siguiente será o no será suficiente para atender los pagos.
- Estado de resultados: El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

- **Balance General:** Es un instrumento en donde se muestra la posición financiera de la empresa al final de un periodo, al final de un mes, seis meses, un año, etc. El balance representa una exteriorización instantánea de la posición financiera resultante, comprendiendo todo lo que su empresa posee [activos, pasivos y patrimonio].

1.5.2 Marco conceptual.

Los siguientes son conceptos claves a tener en cuenta para entender el proyecto:

Emprendimiento. La ley 1014 de 2006 define el emprendimiento como: “Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, Monografía de Emprendimiento 29 su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Congreso de Colombia, 2006)

Benchmarking. Estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas. (Boxwell, 1995)

Plan de negocio o empresa. El plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse. (Varela, Innovacion empresarial., 2008)

Estudio de mercado. El estudio de mercado describe aspectos relacionados con el mercado, tales como la industria a la cual va a pertenecer el negocio, el mercado objetivo al cual se va dirigir, y la competencia que va tener.

Estudio financiero. Señala la estructura de la inversión, y describe los aspectos relacionados con el financiamiento del proyecto.

Estudio técnico. El estudio técnico o plan operativo describe los requerimientos físicos del negocio, así como el funcionamiento de éste.

Análisis de la competencia. Describe los futuros competidores del negocio, tanto directos (empresas que producen o venden productos o servicios similares al que se va a ofrecer) como indirectos (empresas que producen o venden productos o servicios sustitutos al que se va a ofrecer).
Planeación estratégica. Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, en éste caso aplicado a la empresa.

Estudio jurídico y legal. Comprende el estudio de las normas y deberes legales de la futura empresa.

Análisis DOFA. La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Chapman, 2004)

Comercio electrónico. El e-commerce se ha convertido en una de las principales herramientas para la venta de bienes y servicios a través de internet, la facilidad que ofrece la red de entrar en una página web, escoger los productos y/o servicios y efectuar el pago en línea fomentan el comercio incrementando las ventas de todo tipo de productos y servicios.

De acuerdo con lo anterior se han desarrollado diferentes tipos de comercio electrónico:

B2B: Comercio entre empresas que puede ser abierto o limitado a cierto número de participantes.

B2C: Comercio entre empresa y consumidor. C2C: Comercio entre consumidores.

B2G: Es un derivado del comercio B2B pero en este caso es entre empresa y gobierno.

La CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico) demostró cómo el comercio electrónico adquiere cada vez más relevancia en Colombia, puesto que el 80% de los internautas interesados en adquirir un producto acceden a los portales de compra para identificar las características del producto; el 20% de los internautas realiza compras exclusivamente con pago en línea y un 23% realiza compras exclusivamente con pago presencial contra entrega o en punto de recaudo. Una situación que demuestra cómo la gran tendencia del comercio electrónico del país es un consumidor que combina los canales digitales (online) y presenciales (offline) en la fase de pago (Camara Colombiana de Comercio Electronico , 2019)

1.6 Tipo de estudio.

El presente trabajo de investigación será de tipo descriptivo, A través de los estudios descriptivos se busca especificar las características principales de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La recolección de datos se realizara principalmente por medio de fuentes primarias: encuestas a expertos, visitas a entidades como la Cámara de comercio de Cali, etc. También se utilizaran fuentes secundarias como consultas en la red por medio de libros, artículos, revistas, etc. Así mismo los datos a obtener serán de carácter tanto cualitativo como cuantitativo.

1.7 Método.

Se utilizara una mezcla de tres métodos de investigación que se requieren para llegar a la consecución del objetivo general y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Deductivo: Como forma fundamental de razonamiento y de la investigación se puede definir como aquél que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del

razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

Inductivo: La inducción va de lo particular a lo general. Se empleará el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtendrán proposiciones generales, o bien, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es posible cuando se conoce con exactitud el número de elementos que conforman el objeto de estudio y además cuando se sabe que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de la investigación.

Analítico: este método analiza individualmente los problemas, es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, para ver si se encuentran o no problemas investigables. Analizar significa observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad, 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.

La aplicación de los métodos deductivos e inductivos en la investigación, se hará por medio de las técnicas y herramientas de medición que se emplearan en el desarrollo del estudio; tales como las encuestas y análisis documentales donde se conocerán los hábitos, las preferencias y en general todas las condiciones que se deben conocer para el desarrollo del plan de negocio.

El componente analítico está presente transversalmente en todos los elementos del plan de negocio ya que es indispensable descomponer sus partes para trabajarlas y dar respuesta a los interrogantes que surgen en cada sección.

Se busca entonces realizar un estudio con comerciantes activos del sector consultando fuentes de información primarias para la recolección de los datos por medio de una encuesta. Esta técnica es muy utilizada para la recolección de información y permite conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de personas con amplio conocimiento de la actividad empresarial en el sector de la joyería y bisutería, dando la libertad de conocer directamente lo que se quiere saber, diseñando un formulario según las necesidades y expectativas.

También se utilizaran fuentes secundarias recurriendo al análisis de documentos existentes que están disponibles como páginas de internet, libros, revistas y demás donde se puede encontrar información completa y antecedentes de los temas de interés.

1.8 Proceso Metodológico.

A continuación en la figura 2 se presenta el diagrama de flujo donde se evidencian los procesos que se realizaron con el objetivo de realizar el estudio de factibilidad para la creación de empresa “Amore Mío”

Figura 2. Fases del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe anotar que el modelo Varela es un modelo desarrollado y basado en las ideas de Shapero con la adición de otros componentes teóricos de un recorrido que hace en su libro *innovación empresarial* durante los últimos 25 años en el tema del desarrollo del espíritu empresarial. Varela (2008)

El modelo identifica una serie de etapas que el empresario debe ir pasando para lograr llegar al funcionamiento de la empresa, según su autor el modelo reconoce al igual que otros autores como Timmons, Ronstadt, Shapero, McClelland y Gibb, el papel que debe desempeñar el empresario como líder dentro del proceso de desarrollo.

Las etapas propuestas por el modelo Varela son las siguientes:

Etapa Motivacional	-----> Gusto
Etapa Situacional	-----> Oportunidad
Etapa de Decisión	-----> Decisión
Etapa Analítica	-----> Plan de Empresa
Etapa de Recursos	-----> Recursos
Etapa Operativa	-----> Gestión

Fuente. (Varela, Innovacion Empresarial. Arte y Ciencia en la creacion de empresas, 2008)

Con estas etapas se busca guiar al empresario en el proceso como debe ir desarrollando cada una de ellas para lograr poner en operación una empresa, este modelo desarrollado por Rodrigo Varela nos va mostrando que elementos debemos ir incorporando en cada etapa del proceso para llevar a buen término el proceso de creación de empresa.

Para el desarrollo del detalle de las etapas del plan de empresa nos debemos parar en cada una de ellas y realizar un análisis de las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con cada etapa.

Todo proceso de empresa debe iniciar con una etapa muy intuitiva como lo es la idea, que no es más que la noción elemental de lo que se desea hacer, esta idea se debe llevar hasta el punto de modelarla como una idea de negocio en la que se revisan las variables inherentes a su desarrollo, un análisis de su entorno, de su capacidad competitiva para ir filtrando y ajustando esa idea a una idea de negocio.

Con una idea de negocio desarrollada se debe llegar a la formación de la oportunidad empresarial que une la idea de negocio con la situación del entorno y la situación del empresario, esto debe encaminar a la formulación del plan de empresa, que se convierte en el estudio detallado de las variables, permitiéndole al empresario trazar metas, formular estrategias, identificar los riesgos y los efectos que estos puedan tener sobre la operación de la empresa para obtener posibles soluciones a estos riesgos, que finalmente debe arrojar la información necesaria para el arranque

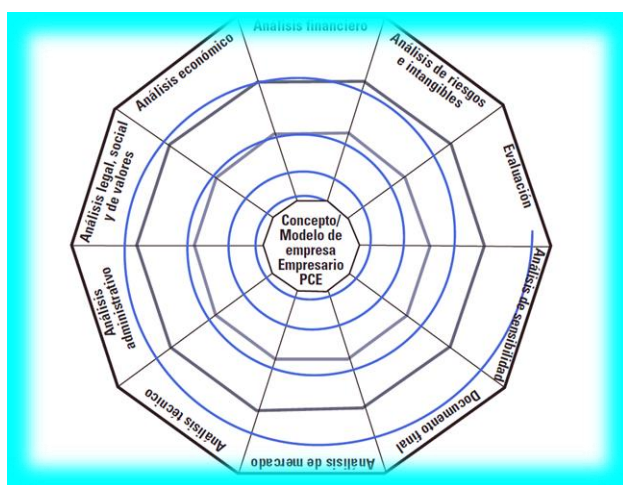
de la empresa y debe dar las indicaciones de cómo lograr el crecimiento y el sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Al revisar el octaedro empresarial, es fácil apreciar cuáles serán las etapas de análisis del plan de empresa, pues ellas tienen que estar asociadas con los componentes, con el concepto, el modelo y el plan de carrera del equipo empresarial. Existen, claro está, posibilidades múltiples de integración y hay componentes –por ejemplo, la información del entorno y la oportunidad– que no se manejan con independencia debido a que están presentes en todos los análisis.

La integración que se plantea a continuación es la que, a juicio del autor, permite estructurar en mejor forma el proceso de análisis y elaboración del plan de empresa.

En el siguiente gráfico se presentan el decaedro de desarrollo del plan de empresa que refuerza la metodología del espiral mientras se avanza por los distintos análisis.

Figura 3. Desarrollo del plan de empresa.



Fuente: Varela (2008). Desarrollo del plan de empresa, p (327).

Este concepto es de gran importancia en el proceso de elaboración del plan de empresa pues indica los retornos, regresos, reformulaciones, rediseños, retroalimentación y, en fin, los cambios, ajustes o modificaciones que se deben hacer en el desarrollo, bien sea porque alguna zona indicó no factibilidad, o porque se cambió alguna variable o estrategia o cualquier otro direccionamiento del plan de empresa. ⁱ

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1 Descripción de la idea de negocio.

Estamos en un mundo marcado por las tendencias de moda donde la imagen es indispensable en el ámbito laboral y social. La moda se ha convertido en un factor determinante para todas las personas, ya que a partir de ella se expresan actitudes y personalidades que reflejan el estilo único de cada persona.

Hoy en día el mercado y la sociedad se han encargado de crear una necesidad de moda, estilo, vanidad y belleza, por este motivo es de vital importancia estar a la moda y proyectar una buena imagen, principalmente las mujeres quienes buscan diferenciarse y llamar la atención por medio de sus prendas de vestir y sus complementos, entre ellos los accesorios que en los últimos años han pasado a convertirse en un complemento perfecto de la ropa y del atuendo diario.

A continuación el emprendedor esboza las ideas iniciales para la presentación de un plan empresarial con el objetivo de orientar los estudios posteriores:

La empresa Amore Mío se dedicará a la prestación de un servicio integral en la comercialización de accesorios para la mujer, teniendo un amplio portafolio de productos destinados a satisfacer las necesidades del cliente; contara con 4 productos principales contemplados de la siguiente forma:

- Línea aretes.
- Línea collares.
- Línea cadenas solitarias.
- Línea dúo cadenas.

Más adelante se adicionaran otros productos como pulseras y anillos.

A su vez las cuatro líneas de negocio tienen sub líneas con distintos productos, los cuales están compuestas de la siguiente manera:

- Línea aretes: Aretes pequeños, medianos grandes, tradicionales, modernos, con o sin pedrería en diferentes materiales como mostacilla, swarosky, etc.
- Línea Collares: Collares cortos, largos, con piedras, cuero u otros materiales. Con o sin dije y aretes.
- Línea cadenas solitarias: Cadenas con diferentes estilos de dije.

- Línea Dúo cadenas: juego compuesto por cadena larga o corta y aretes, esto a su vez pueden tener diferentes tipos de dijes o piedras.

Todos los artículos que hacen parte de cada línea, son productos cuyo diseño ha sido realizado por Amore mío pero producido por diferentes proveedores todos con la calidad requerida por el mercado ya que la satisfacción del cliente hace parte de nuestra responsabilidad como empresa.

Los productos que comercializará la empresa son productos que se destacan por su innovación en el diseño, por estar a la moda, por la buena calidad y una variable no menos importante a precios asequibles que permitan a las mujeres sentirse atractivas y seguras. Inicialmente operara en la ciudad de Cali y posteriormente en todo el país.

Además la empresa contará con tres innovaciones; una innovación en servicio y 2 tecnológicas. Las cuales nos diferencian de la competencia logrando fidelización y recordación por parte de los clientes en donde las personas no solo reciban el producto sino que vivan una experiencia que genere emociones y recordación.

Por otra parte la comercialización de dichos accesorios se maneja de 2 formas:

La primera, a través de una tienda física la cual se tomara en alquiler y se adaptara para que se caracterice por ser un espacio diferente, exclusivo, moderno y creativo donde se combinen aspectos innovadores en su decoración, su estructura, su olor y atención personalizada generando en el cliente una experiencia de compra única que le haga preferirnos y diferenciarnos de la competencia. Con el servicio se pretende crear una relación a largo plazo que nos permita conocer las necesidades del cliente, sus gustos y su estilo. Dicha tienda será establecida en un punto estratégico de la ciudad de Cali que tenga buena concurrencia de mujeres.

La segunda, es una forma de venta no convencional, es decir una venta mediante la creación de medios digitales e innovaciones tecnológicas que le permitan al cliente interactuar con nuestros productos, dentro de estos medios digitales se destacan: página web, aplicativos, redes sociales (Facebook, Instaran), a través de ellos se espera que las personas que son un poco más prácticas o que no tienen tiempo para desplazarse o se encuentren fuera de la ciudad también puedan adquirir los productos de manera fácil y rápida.

Consiente de la competencia existente en el mercado para ambas formas existirán servicios que nos permitan posicionar la marca, generar mayor recordación como boletines de tendencia en

colores, accesorios y moda, ofrecer garantía por calidad, servicio de arreglos para productos que sean comprados en nuestras tiendas

2.2 Construcción.

El autor del proyecto es Claudia Lorena Perez Saavedra, la cual es Administradora de empresas de la Universidad Javeriana de Cali y en el momento se encuentra cursando una maestría en administración en la Universidad del Valle. Con más de diez años de experiencia laboral en el área comercial de diferentes sectores y que de manera informal lleva comercializando por más de 6 años los accesorios anteriormente mencionados; considera que este puede ser un buen momento para dar el salto al mundo empresarial y pretende aprovechar sus habilidades y conocimientos comerciales para abrir mercado, formalizar su cartera de clientes y tener la oportunidad de dirigir su propio proyecto empresarial.

2.3 Segmento de cliente

Amore Mío ha clasificado a sus clientes como mujeres aproximadamente entre los 20 y 60 años de edad de los estratos 4, 5 y 6. Las cuales tengan un estilo de vida definido y que se caracterizan por su deseo de verse bien, modernas, originales, exclusivas y que quieren sentirse seguras, elegantes y distinguirse en cualquier espacio o momento de sus vidas pero que por motivos de seguridad no desean usar oro o metales preciosos que las pongan en riesgo. Estas son mujeres con gran interés en su aspecto físico las cuales buscan en los accesorios un aliado para lucir mejor, además buscan una experiencia de compra atractiva y diferencial.

2.4 Propuesta de valor

Como se mencionó inicialmente Amore mío implementara tres innovaciones, una de ellas de servicio y dos tecnológicas para generar impacto en el mercado y que conozcan el valor diferenciador de la empresa.

Las tres innovaciones son:

- Innovación de servicio

La empresa brindara una asesoría integral y especializada por parte de un experto en donde el cliente pueda identificar cuáles son los accesorios correctos de acuerdo a la forma de su rostro, su estatura, su color de piel, ojos y pelo.

- Innovación tecnológica

Se implementara un software de realidad aumentada, que permitirá combinar la realidad personal con la virtual, en donde el cliente coloca su rostro al frente de una cámara, esta se proyecta en una pantalla en tiempo real y la persona podrá ver y conocer qué tipo de accesorios le queda bien con su tono de piel y facciones del rostro, esto con el objetivo de crear experiencias de valor para los clientes, que les permita vivir una experiencia visual interactiva, diferente y enriquecedora, aprovechando al máximo la tecnología.

- Stand Móvil

La otra innovación tecnológica es la creación de un stand con un diseño referente a la marca y su imagen corporativa, que sea atractivo, de fácil armado y transporte. Este stand se pretende llevar a distintos lugares como: Universidades, empresas, ferias empresariales y de belleza, entre otros con el objetivo de dar a conocer llevar la marca y sus productos. Este stand será atendido por una asesora experta en accesorios, de este modo el cliente recibirá una asesoría integral y personalizada al momento de la compra.

2.5 Canales

La empresa Amore Mío basara su canal principal de comercialización en la fuerza de ventas directa, es decir, se llega directamente al cliente con un portafolio de productos, con el fin de tener un mayor contacto con ellos, y poder conocer un poco más sus necesidades y expectativas. Adicionalmente este canal le permite al cliente adquirir piezas modernas y de calidad sin necesidad de irlos a buscar. También se incursionara en redes sociales con el objetivo de llegar a otros mercados y otras ciudades.

Este método tiene una gran ventaja y es que al ser detallista, es posible ofrecerles a los clientes una gran variedad de productos que obtenemos por medio de varios proveedores.

2.6 Modelo lean canvas

Tabla 1. Modelo Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA	VENTAJA	CLIENTES
Falta de conocimiento para compra de accesorios.	Asesoría especializada enfocada al uso de accesorios de acuerdo a la tipología de rostro y características físicas de los clientes. Exhibición de portafolio de productos por redes sociales y página web	Espacio con un concepto diferente enfocado en el servicio y la experiencia de compra para los accesorios.	Piezas y accesorios propios diseñados por la empresa.	Mujeres entre los 20 y 60 años de edad, de la ciudad de Cali, con gran interés en su aspecto personal.
Poca disponibilidad de tiempo para dedicar a la compra de accesorios	Tener gran variedad de productos acorde a las tendencias de moda del momento	Desarrollo e implementación de medios digitales donde se puedan exhibir nuestros productos de una manera atractiva	Se brindará asesoría personalizada a los clientes, para que conozcan cuáles son los accesorios que más le favorecen antes de comprarlos.	Mujeres trabajadoras que les gusta estar siempre bien presentadas y a la moda.
Gran cantidad de productos con poca diferenciación y baja calidad	MÉTRICAS Ventas en tienda física. Venta en plataformas virtuales. Cantidad de accesorios vendidos	Realización de diseños y piezas propias de acuerdo a una investigación de las tendencias mundiales de moda	CANALES Tienda física. Redes sociales. Página web.	Mujeres con acceso a internet y activas en redes sociales.
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
-Inventario de materia prima. -Publicidad en redes y motores de búsqueda. Arriendo, servicios públicos, Servicios de internet, Página web. -Salarios más prestaciones sociales.		Ventas en tienda física. Ventas Online. Ventas en ferias y eventos		

Fuente: Elaboración propia.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se desarrollará una descripción general del entorno colombiano que nos permitirá hacernos una idea general del entorno en el cual se llevara a cabo el proyecto teniendo como referencia el estudio de microambiente en el cual se distingue diferentes variables que influyen de manera positiva o negativa dentro de las organizaciones e incluso determinan el comportamiento de las mismas.

En el análisis externo se debe analizar las diferentes dimensiones (económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ecológica, tecnológicas) en donde se determinaran cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas u oportunidades y evaluarlas en mayores y menores. (Betancourt, Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, 2013)

Las variables a analizar dentro de este estudio se encuentran agrupadas en las siguientes dimensiones:

- Entorno geofísico y ecológico.
- Entorno demográfico
- Entorno social
- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno cultural
- Entorno tecnológico
- Entorno jurídico
- Entorno medioambiental

Para realizar la aproximación en estas diferentes dimensiones vamos a tener en cuenta la historia y la evolución en cada una de las variables para lograr plasmar el mejor resultado y con el mayor grado de imparcialidad posible.

3.1 Entorno geofísico y ecológico.

Colombia se ha considerado como privilegiada gracias a su posición geográfica estratégica, es llamada la ventana de América. Cuenta con una posición única dentro de los países de Sudamérica ya que es el único que cuenta con costa tanto en el océano Pacífico como en el Atlántico.

Por una parte, es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio y, por otra, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico.

Además, su localización en la zona ecuatorial determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas. Debido a que la línea del ecuador atraviesa el país por el sur, toda Colombia queda en la zona tórrida o intertropical, región de bajas latitudes; lo que ocasiona que cuente con la misma iluminación solar todo el año, así como, los días y las noches cuenten con igual duración.

Los rayos del Sol caen siempre con la misma verticalidad, de modo que no hay estaciones, por lo que se distinguen únicamente un invierno lluvioso y un verano seco. Este mismo suceso, ocasiona que se puedan obtener dos cosechas anualmente.

Colombia es una privilegiada “**casa de esquina**”. Así la han llamado los geógrafos en el noroeste de América del Sur, muy bien situada, con frentes sobre dos importantes avenidas; dos grandes océanos; el Pacífico, que baña al país por el oeste y el Atlántico, que forma el mar Caribe o de las Antillas.

La cercanía del canal de Panamá, la circunstancia de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y el establecimiento de puertos en las costas oceánicas dan a Colombia gran importancia estratégica para las comunicaciones y el comercio. Además, por los ríos internacionales Amazonas y Orinoco transitan barcos comerciales.

Su posición la ha colocado como sitio de convergencia para rutas marítimas y aéreas; su cercanía al canal de Panamá le facilita el comercio. Su situación presenta posibilidades para la construcción de nuevos canales interoceánicos, si se aprovechan el Atrato y otros ríos del Chocó.

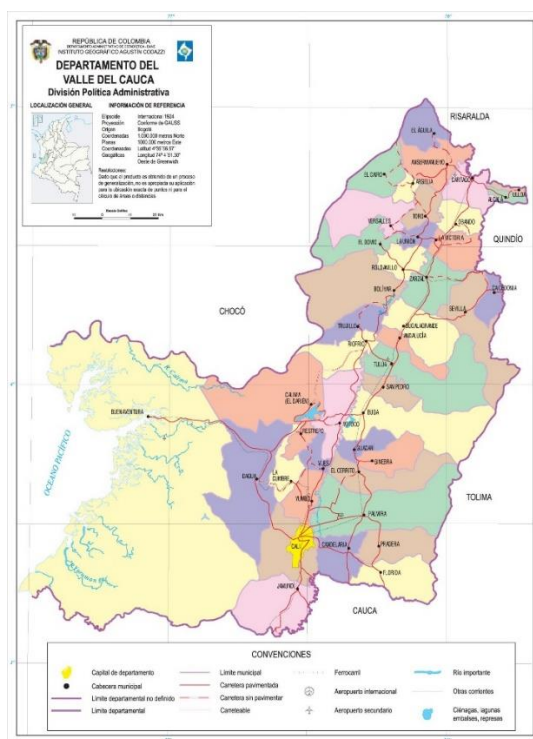
Tanto por aire como por mar, el país recibe anualmente la visita turística, comercial, deportiva, diplomática y científica de miles de viajeros de los países amigos. Las hermosas ciudades colombianas sirven de magnífico marco a importantes acontecimientos internacionales (Martinez, Toda Colombia, 2010)

3.1.1 Valle Del Cauca y Cali

El Valle del Cauca está localizado en las laderas montañosas de las cordilleras Occidental y Central; entre sus tribus más importantes se citan los Gorrones, Jamundíes y Lilis.

Es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica, compuesto por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima, y al oeste con el Océano Pacífico (Martinez, Toda Colombia, 2018)

Figura 4. División política del Departamento del Valle del Cauca.



Fuente: tomado de <https://variedadesdecolombia.com/>

Durante la colonia, el territorio perteneció a las gobernaciones de Quito, Panamá y Popayán. Después de la independencia, se anexó al departamento del Cauca. En 1831 el Valle del Cauca quedó repartido entre las provincias de Buenaventura y Popayán, las que más adelante se anexaron a las de Cauca y Barbacoas. En 1857 se creó el Estado Federal del Cauca, incluía Chocó, Pasto y Caquetá. En la constitución de 1866 queda convertido en departamento y se constituyó tras la unión de los departamentos de Cali y Buga.

Tiene a Santiago de Cali como la capital del departamento. Es la tercera ciudad más poblada de Colombia, uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Sebastián de Belalcázar fundó la ciudad de Santiago de Cali, el 25 de julio de 1536, quien inicialmente estaba establecida cerca de los municipios de Vijes y Riofrío. La ciudad fue reubicada por el capitán Miguel Muñoz bajo las órdenes de Sebastián de Belalcázar, ubicación que en los años siguientes sería estratégica para el comercio.

El territorio de Cali hasta el siglo XVIII, estaba ocupado por haciendas y la ciudad era únicamente una pequeña villa en las proximidades del Río Cali. Los dueños de las haciendas eran de la clase española, quienes dedicaban sus tierras a la ganadería y la siembra de la caña de azúcar. Al urbanizarse la ciudad de Cali, muchas de estas haciendas dieron origen a barrios, como Cañaveralejo, Pasoancho, Arroyohondo, Cañasgordas, Limonar y Meléndez.

Cali ocupaba una posición estratégica para el comercio en la época de la Colonia, debido a que era un lugar clave en el paso entre las regiones mineras de Antioquia, Chocó y Popayán y fue en esta época que se construyó el primer camino de herradura entre Buenaventura y Cali.

Hasta el comienzo del siglo XX, Cali fue únicamente una pequeña villa comparada con otras ciudades colombianas, que dependía política y económicamente de Popayán.

En 1911, Cali con 28.000 habitantes se convirtió en la capital del naciente departamento del Valle del Cauca; para este tiempo la región Vallecaucana estaba intensamente cultivada y su futuro como proveedor agrícola parecía seguro, sin embargo no había carreteras que la conectaran con el resto del país, lo que la mantuvo aislada.

La apertura del Canal de Panamá en 1914 y la llegada del ferrocarril en 1915 rompen el aislamiento de Cali con el resto del país y el mundo. En la década de 1930, con el advenimiento de políticas de transformación liberal en el país, se construyó la carretera que unió a la ciudad con Bogotá sobre la Cordillera Central. La carretera a Buenaventura se completó entre 1926 y 1945. Esta infraestructura vial básica, conjuntamente con la modernización de la industria azucarera, y el crecimiento de las exportaciones de café a través de Buenaventura, fueron de vital importancia para el desarrollo de la región.

A partir de 1945, algunos fenómenos sociales como la violencia y económicos como la industrialización, propiciaron la concentración de la población en los centros urbanos de Cali, Palmira, Yumbo, Tuluá, Cartago y Sevilla, iniciándose así el período de urbanización moderna del departamento.

Un evento memorable para la Cali del siglo XX lo constituyó la celebración en la ciudad de los Juegos Panamericanos en su versión del año 1971. La preparación de dicho espectáculo deportivo le dio un retoque de desarrollo y embellecimiento al espacio público. Gran parte de la infraestructura deportiva de la ciudad data de esta época. Por ello es uno de los principales centros deportivos de Colombia. Ha sido la única ciudad colombiana en organizar los Juegos Panamericanos, siete Paradas Mundiales de Ciclismo en Pista, el Campeonato Mundial de Patinaje, y la IX edición de los Juegos Mundiales, siendo la primer ciudad latinoamericana en ser anfitriona de este certamen.

3.1.2 Geografía

La ciudad Santiago de Cali se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca con 35 km de ancho, la zona urbana esta sobre el costado occidental del río Cauca, el segundo en importancia del país; La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con los municipios de Yumbo y la Cumbre, al nororiente con el municipio de Palmira, al oriente con el municipio de Candelaria y al sur con el municipio de Jamundí. Su área rural al suroccidente se encuentra limitada con Buenaventura y al noroccidente con Dagua.

Santiago de Cali, es la segunda ciudad más grande del país por extensión ya que posee un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. Cuenta con una

de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, ya que la ciudad se encuentra hacia el occidente a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador (Martinez, Toda Colombia, 2018)

3.1.3 Hidrografía

El principal río de la Ciudad y del Departamento es el Río Cauca, que es de naturaleza sinuosa en su paso por el Departamento del Valle del Cauca.

Figura 5. Hidrografía en el Valle del Cauca.



Fuente: tomado de <https://www.todacolombia.com>

En el occidente del municipio nace el río Cali, entre los corregimientos de Felidia y La Leonera, entra al área urbana entre los cerros de Cristo Rey y las Tres Cruces y finalmente tributa sus aguas al río Cauca en el norte de la ciudad. Más hacia el occidente del municipio nace el río Pichindé, que marca el límite entre el corregimiento homónimo y el de Los Andes, y muere en el río Cali cerca de El Saladito. Los ríos Cañaveralejo, Meléndez y Lili nacen en el centro del Municipio y terminan en el Canal Intersector CVC Sur, el cual vierte sus aguas en el río Cauca en el sur de la ciudad. En el Corregimiento de Pance, nace el río homónimo el cual tributa sus aguas en el río Jamundí, este a su vez desemboca en el río Cauca al suroriente del municipio.

3.1.4 Clima

Santiago de Cali tiene un clima de sabana tropical ya que la Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico impidiendo que éstos refresquen la ciudad. La Cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura media es de 26 °C (79 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 34 °C (93 °F). Las estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio (Martinez, Toda Colombia, 2018).

3.1.5 Recursos Naturales

La ubicación de Santiago de Cali dentro del Valle del Cauca, el clima y el relieve, hacen de la ciudad un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y de la cría de animales. Aunque el Valle del Cauca no es una región de metales, en el municipio de Cali hay varias minas de carbón mineral en las llamadas formaciones Guachinté y Ferreira, ubicadas al sur y norte del área urbana en la franja central del municipio. En la parte norte del área urbana, extendiéndose hacia Yumbo hay minas a cielo abierto de materiales para la construcción (Martinez, Toda Colombia, 2018).

3.1.6 Infraestructura

El departamento de Valle del Cauca posee un desarrollo vial importante que es consecuencia de su ubicación sobre el Océano Pacífico y su integración comercial con el mundo. En el departamento existen 8.300 km de vías de las cuales 690 km son de autopistas de doble calzada que conectan al Valle del Cauca con Colombia. La vía panamericana atraviesa todo el departamento y lo conecta con varios países de América. La red férrea del Valle del Cauca cuenta con 500 km y facilita el transporte desde el Puerto de Buenaventura a Bogotá y Medellín.

En el Valle del Cauca hay cinco aeropuertos en operación actualmente. El aeropuerto más importante del departamento es el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira, siendo el tercero en importancia en Colombia después del Dorado (Bogotá) y José María Córdova (Medellín). Otros aeropuertos que están actualmente en operación en el departamento son el Aeropuerto Gerardo Tobar López de Buenaventura, el Aeropuerto de Santa Ana de Cartago, el Aeropuerto Heriberto Gil Martínez en Tuluá, Santiago de Cali, cuenta con un sistema de vías principales de penetración a los corregimientos desde el área urbana y un sistema de interconexión entre ellos y/o veredas; la longitud del sistema principal es de 727,8 kilómetros, en tanto que la red de caminos secundaria alcanza los 2.398 kilómetros (Departamento administrativo de planeación municipal, 2000).

La ciudad, se encuentra dividida en 15 corregimientos en su área rural los cuales han desarrollado 83 asentamientos que presentan las siguientes características:

- La definición de cobertura relaciona únicamente la conexión al sistema colectivo de acueducto, no implica la calidad del agua ni del servicio.
- El hecho de presentar acueductos colectivos no implica que haya un sistema comunitario de recolección y disposición final de aguas residuales
- La única relación entre la existencia de sistemas de acueducto y alcantarillado colectivos es la función recreacional que cumplen algunos corregimientos a nivel municipal, lo cual se detecta en Felidia, La Vorágine, en Pance, Pichindé y Saladito, a pesar de lo cual las coberturas son bajas.

Aunque se han realizado esfuerzos para llevar agua potable a los hogares urbanos y rurales del Departamento del Valle del Cauca, la cobertura sigue marcando diferencia ya que 42 de los 44 sistemas de acueducto urbano (95,5%) cumplen con la calidad microbiológica del agua, mientras

que en la zona rural solo 79 de 753 cumple con esta calidad; así mismo la cobertura de alcantarillado (urbana) es de 96%, en la rural es solo del 50%. En materia de servicios públicos, no parece existir conflicto, ya que el 98% goza de ellos (energía). La recolección de residuos sólidos es del 90%, pero su disposición final es inadecuada. De acuerdo con el Plan de Gestión Ambiental regional en el 2001 existían en el departamento 935.414 hectáreas dedicadas a bosque, para el mismo año el déficit del bosque era de 260.453 hectáreas, la consecuencia de lo anterior, es la pérdida de suelos, de la cobertura boscosa, pérdida de agua y agudización de la erosión (John Jairo Hernandez Florez).

Las anteriores consideraciones, que son tomadas de documentos que hablan sobre la vida del departamento, no representan la realidad totalmente, pero es una guía para mostrar la magnitud por la que atraviesan los habitantes del Departamento, siendo este uno de los Departamentos más prósperos y dinámicos del país; así mismo quedan muchos más datos por caracterizar donde algunos de estos revelan su avance hacia la superación, sin que ello signifique que son el producto del azar.

En la siguiente tabla se expondrán las variables encontradas para el entorno geofísico.

Tabla 2. Análisis variables entorno geofísico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Ubicación: Su ubicación cuenta con una localización estratégica, ya que se encuentra ubicada en la tercera ciudad más importante del país.	O				X
Economía: Pesca, agricultura, minería, banca, comercio, transporte y explotación forestal.	O				X
Clima: El promedio en precipitación anual va desde los 900 mm, en las zonas más secas, y hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas. La temperatura media es de 26 °C (79 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 34 °C (93 °F). Las	O			X	

estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio.					
Infraestructura en el Valle del Cauca: El departamento del Valle cuenta con buenos corredores viales, dados en concesión, que permiten una amplia cobertura para el acceso al área metropolitana de Cali, municipios y corregimientos del departamento.	O				X
Infraestructura en Cali: Se observa falencias en la infraestructura de alcantarillado tanto para Cali como para el resto del departamento, así mismo en la infraestructura vial, para el municipio de Cali, se debe mejorar la cobertura y la accesibilidad para la ciudad.	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Entorno demográfico.

Para Betancourt (2.011), este entorno se refiere a: “La información necesaria de la población que se encuentra implícita en la interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por lo tanto inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas sociales”, establece como variables más importantes de este entorno: Tamaño de la población, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tasas de inmigración y emigración, ingreso promedio, esperanza de vida, y tasa de alfabetismo.

El abordaje de este entorno por lo tanto se realizara en el ámbito de Colombia y el valle del Cauca. Colombia se caracteriza por ser un país de raíces multiculturales afectado por las etnias ancestrales y las etnias europeas que emigraron hacia el territorio suramericano dando como resultado un mestizo que ha caracterizado la mayor parte de la población colombiana.

En Colombia de acuerdo al último Censo realizado por el Dane en el año 2005 predice que hacía del año 2018 la población total de Colombia debe estar alrededor de los 49 millones de habitantes,

siendo entonces el cuarto país en población de la toda la región americana después de Estados Unidos, Brasil y México. La mayor parte de su población 76% está concentrada en centros urbanos y el restante en el territorio rural. Por sexo se proyecta que la población de mujeres es cercana a 25.228.444 y la de hombres 24.605.796.

3.2.1 Población, crecimiento, género y edad.

Tabla 3. Proyecciones de población 2005-2020.

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (00 - Menores de un (1) Año hasta 80 Años y Más).											
76 - Valle del Cauca - Total Nacional											
<i>Proyectado a Junio 30</i>											
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	4.161.470	4.205.228	4.249.220	4.293.541	4.338.216	4.383.277	4.428.675	4.474.369	4.520.480	4.566.875	4.613.684
Hombres	2.022.807	2.043.289	2.063.887	2.084.671	2.105.621	2.126.793	2.148.146	2.169.687	2.191.409	2.213.258	2.235.353
Mujeres	2.138.663	2.161.939	2.185.333	2.208.870	2.232.595	2.256.484	2.280.529	2.304.682	2.329.071	2.353.617	2.378.331
Año	2016	2017	2018	2019	2020						
Total	4.660.741	4.708.262	4.756.113	4.804.489	4.853.327						
Hombres	2.257.558	2.280.018	2.302.714	2.325.733	2.349.078						
Mujeres	2.403.183	2.428.244	2.453.399	2.478.756	2.504.249						

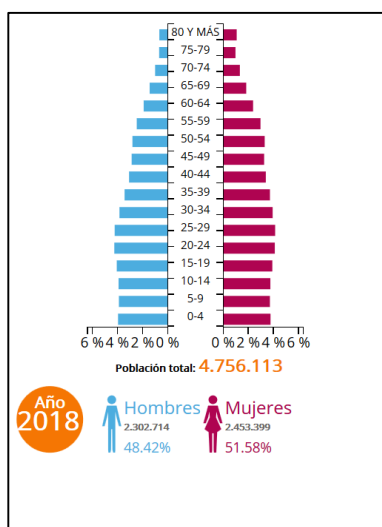
Fuente: recuperado de www.dane.gov.co

En el valle del cauca la población estimada para el 2018 según el Dane es 4.756.113 de la cual el 51,5% (2.453.399) son mujeres y el resto (2.302.714) hombres. Un 1% por encima del promedio nacional.

3.2.2 Distribución por edad.

Por otro lado podemos ver como el Valle del Cauca experimenta un proceso de cambio demográfico en la distribución de la población por edad, aumentando levemente en la línea de los 20 a los 35 llegando a ser el 24.12% en el 2.020, disminuyendo entre los 0 y los 19 pasando del 27.8% en 2.006 a un 23% en 2.020 y aumentando los 55 en adelante pasando de un 23% en 2.006 a un 27.1% en 2.020.

Figura 6. Distribución de la población por edad.



Fuente: recuperado de www.dane.gov.co

3.2.3 Natalidad, mortalidad y esperanza de vida.

De acuerdo con la información del Dane (2018) la esperanza de vida de un vallecaucano promedio es de 76.7 años, esto denota un aumento en 10.1 años desde el año 1985, se conserva la tendencia nacional de mayor esperanza para las mujeres llegando a ser 8.7 años por encima de los hombres.

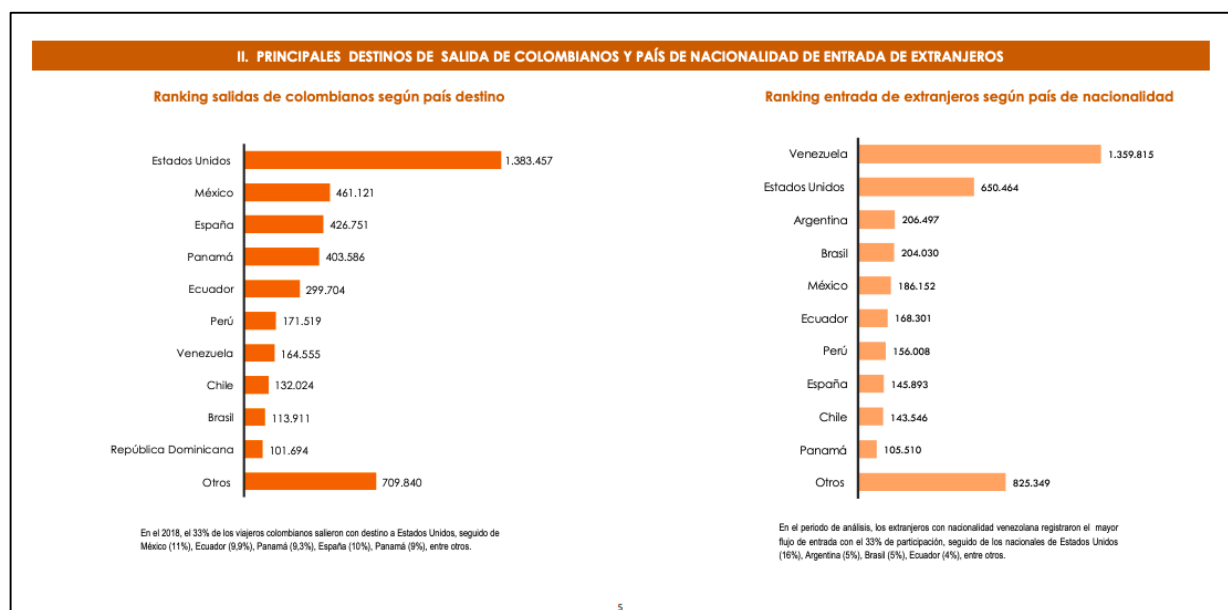
3.2.4 Migración.

En los últimos 2 años se ha presentado una llegada máxima de venezolanos al país y a la ciudad, llegada que se ha convertido en un problema social ya que esto implica ofrecer servicios adicionales, como salud y educación.

Colombia ha sido flexible en cuando a las políticas de inmigración, sin embargo, algunos países como Ecuador, Perú y Brasil han sido más rigurosos en dichas políticas justificando controlar el número de personas que ingresan a sus territorios y para mejorar las condiciones en la que los venezolanos llegan a vivir en ciudades en las que se han encontrado con crisis mayores: desempleo o trabajo informal, trata de personas, explotación sexual y hasta xenofobia. Mientras tanto, el

mayor reto es que estas medidas no agudicen el problema de la reintegración de las familias (Semana, 2018)

Figura 7. Principales destinos de entrada y salida de colombianos y extranjeros.



Fuente: recuperado de www.migracioncolombia.gov.co

En la siguiente tabla se expondrá las variables encontradas para el entorno demográfico.

Tabla 4. Análisis variables entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	A M	a m	o m	O M
Población: La población del Valle está aumentando llegando a 4.750.000 habitantes.	O				X
Natalidad: Si bien la tasa de natalidad está disminuyendo, para el Valle del Cauca sigue	O				X

siendo marginal por lo tanto sigue estando presente el cambio generacional.					
Esperanza de vida: Sigue en aumento la edad de esperanza de vida en el Valle del Cauca a 76.7 años.	O				X
Tasa de migración: La tasa de migración en el valle del cauca se ha visto afecta debido al aumento de migración por parte de ciudadanos venezolanos.	A	X			

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Entorno social.

Sin duda alguna el país en las últimas dos décadas ha avanzado enormemente en temas sociales a pesar de llevar consigo a cuesta un conflicto armado de más de 60 años que ha cobrado cientos de víctimas humanas. El estado ha afrontado una marcada evolución para brindar bienestar a su sociedad, y es que ahora donde el conflicto armado ha cedido es la corrupción la que se ha apoderado del país pasando cuenta de cobro al analizar la evolución histórica.

En materia social, Colombia enfrenta el gran reto de articular su desarrollo económico con el social. Esta articulación es la base de una sociedad equitativa, incluyente, prospera y en paz.

El plan nacional de desarrollo actual concentra su gestión en 3 pilares fundamentales, paz, equidad y educación. La paz, la equidad y la educación conforman un círculo virtuoso. Una sociedad en paz puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo. Una sociedad equitativa en donde todos los habitantes gozan de los mismos derechos y oportunidades permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano. Finalmente, una sociedad educada cuenta con una fuerza laboral calificada, que recibe los retornos a la educación a través de oportunidades de generación de ingresos y de empleos de calidad, y cuenta con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. De forma más simple: la paz favorece la equidad y la

educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y equidad.

En efecto, si bien aún persisten retos en materia de conflicto e inseguridad, pobreza, desigualdad, y formación de capital humano, los resultados de la gestión en el cuatrienio anterior son significativos.

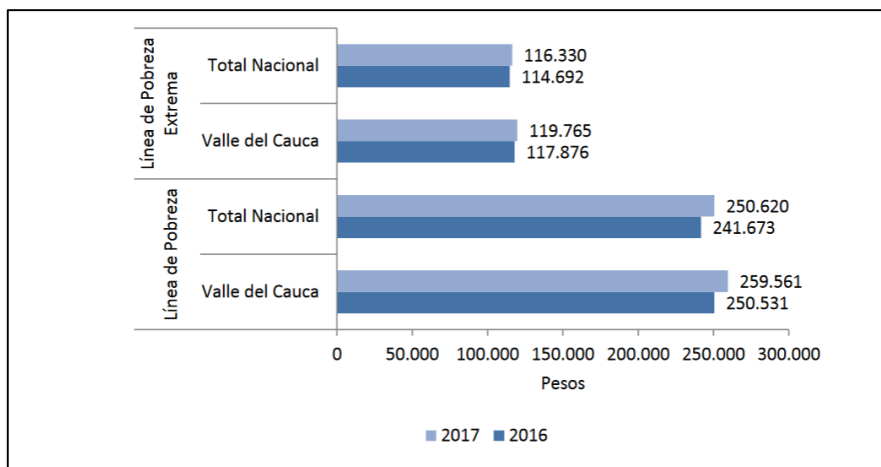
Entre 2010 y 2014, durante el primer mandato del presidente Santos, el país logró consolidar el buen curso que se empezó a manifestar en la primera década del siglo XXI. El crecimiento económico promedio en lo corrido de la segunda década de este siglo (4,8 %), es mayor que el promedio observado en las décadas de los años 1980 (3,5 %), 1990 (2,8 %) y 2000 (4,0 %). La inversión como proporción del PIB ha alcanzado niveles históricamente altos, superiores al 30 %. La inflación de 2013, 1,94 % fue la más baja de los últimos 58 años. En los últimos cuatro años se generaron 2,5 millones de empleos, con una importante reducción de la informalidad, y con una tasa de desempleo que mes tras mes sigue alcanzando mínimos históricos desde que existen cifras mensuales (hace 14 años). El buen desempeño del mercado laboral y las políticas sociales del Gobierno han reducido la pobreza en cerca de 10 puntos porcentuales. La desigualdad, aunque más lentamente, también ha empezado a ceder; los principales indicadores de violencia, como los homicidios y los secuestros, siguen a la baja. Debido a esos logros, hoy, como nunca, el país está en posición de quebrar la persistencia de sus más graves problemas sociales, y consolidar el rumbo hacia el desarrollo económico, social y ambiental (Bases del plan nacional de desarrollo 2010-2014, 2015)

3.3.1 Pobreza.

Desde el punto de vista de la inclusión social se muestra una evolución en cuanto a cifras de pobreza. Para el año 2017, la pobreza en Valle del Cauca alcanzó una incidencia de 21,1%, mientras que en 2016 fue 22,6%. A nivel nacional, la pobreza pasó de 28,0% en 2016 a 26,9%, esto quiere decir que el valle del cauca presenta una disminución porcentual de 1,5% menos respecto al 2016 y comparándose con el promedio nacional es mucho más bajo.

En Colombia son consideradas pobres, aquellas personas cuyo ingreso mensual no supera los \$259.561 pesos, lo que quiere decir que una familia de 4 personas es considerada como pobre si su ingreso mensual es inferior a \$1.038.244.

Figura 8. Comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema Total nacional y Valle del Cauca 2016 -2017.



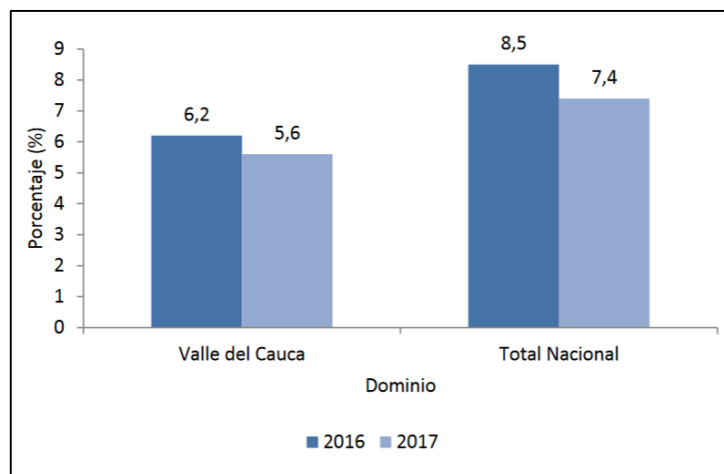
Fuente recuperado de: www.dane.gov.co

3.3.2 Pobreza extrema

De otro lado, la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas, mejor dicho es lo suficiente para sobrevivir; para el departamento del Valle del Cauca el valor de la línea de pobreza extrema en el 2017 fue de \$119.765, es decir, que un hogar de 4 personas será clasificado como pobre extremo si su ingreso está por debajo de \$479.060.

En el 2017, la pobreza extrema en Valle del Cauca fue 5,6% frente a 6,2% en el año 2016. A nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 8,5% en 2016 a 7,4% en 2017, cifra inferior en 1,1 puntos porcentuales. Vale la pena recordar que el banco mundial define la línea de pobreza extrema como el ingreso mínimo necesario para adquirir una canasta básica de bienes alimentarios.

Figura 9. Incidencia de la pobreza extrema Total nacional y Valle del Cauca 2016-2019.

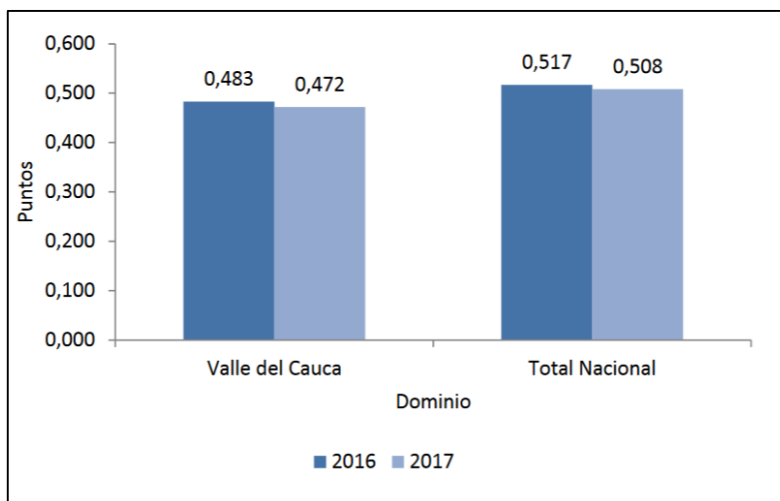


Fuente: recuperado de: www.dane.gov.co

3.3.3 Desigualdad de ingresos

La distribución del ingreso en el total nacional, en 2017 fue 0,508. En 2016 este coeficiente fue de 0,517 y presentó reducciones consecutivas durante 3 años. En 2017 el Gina de cabeceras municipales fue 0,488 y en 2016 fue 0,495. En los centros poblados y zonas rurales dispersas, para el 2017, la distribución del ingreso fue 0,456; en 2016 este coeficiente fue 0,458.

Figura 10. Coeficiente de Gina total nacional y Valle del cauca 2016-2017.



Fuente: tomado de www.dian.gov.co

3.3.4 Educación.

Refiriéndose al tema de la educación, es importante resaltar que ésta ayuda a formar personas que puedan resolver los grandes retos a los que se enfrentan diariamente las empresas, por tal motivo es importante que el gobierno promueva el desarrollo de una política pública que mejore las ofertas educativas actuales y que le dé a la educación la importancia que necesita, que apoye la educación pública, fomente y engrandezca el papel de las Universidades y otras instituciones dedicadas a la enseñanza, al igual que promueva la capacitación y formación constante de docentes que sean facilitadores en la formación de personas más productivas y competitivas.

En el año 2017, la matrícula total fue de 10.020.294 alumnos, inferior en 27.324 con respecto a la matrícula de 2016, equivalente a una variación total anual de -0,3%. El Ministerio de Educación Nacional (MEN) para el mismo año de referencia registró una disminución en la matrícula de -0,9%

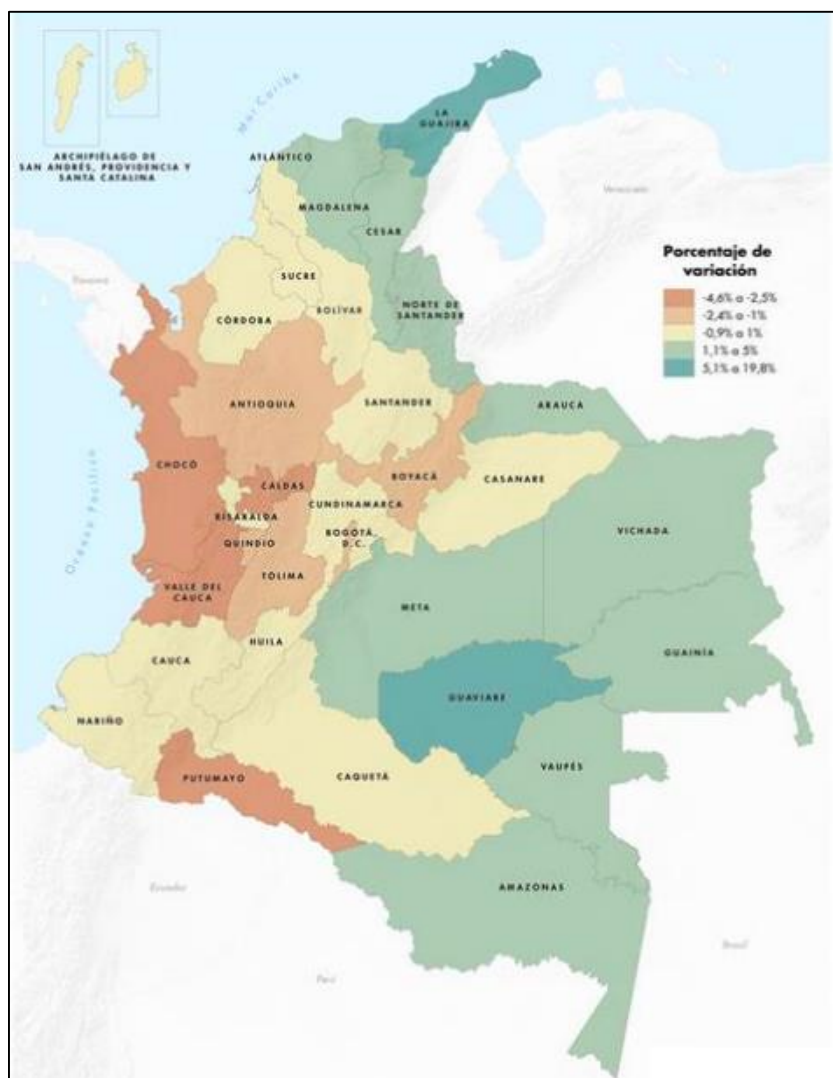
Tabla 5. Educación formal 2016 vs 2017.

Tabla 1. Contraste variación matrícula DANE – MEN 2016-2017						
DANE			MEN			
2016	2017	Variación %	2016	2017	Variación %	
10.047.618	10.020.294	-0,3%	10.203.233	10.109.295	-0,9%	
Fuente: DANE, Educación Formal (EDUC), Ministerio de Educación Nacional (MEN)						

Fuente: recuperado de www.dane.gov.co

En el año 2017 los mayores crecimientos en la matrícula se registraron en el departamento de Guaviare con 19,8%, La Guajira con 6,0%, Amazonas con 4,6% y Magdalena con 3,9%. Los departamentos con las mayores variaciones negativas fueron Chocó (-4,6%), Caldas (-3,7%), Valle del Cauca (-3,0%) y Putumayo (-2,5%).

Figura 11. Departamentos con mayor crecimiento en educación formal.



Fuente: recuperado de www.dane.gov.co

3.3.5 Violencia y grupo armados.

Colombia viene sufriendo la violencia que generan los grupos armados, que nacieron hace más de 5 décadas y de los cuales aún algunos de ellos continúan existiendo, lo cual se convierte en un factor muy influyente en aspectos políticos, económicos y sociales del país.

Conflicto Armado Colombiano es un conflicto armado interno que se desarrolla en Colombia desde cerca de 1960. Los principales actores involucrados han sido el Estado colombiano, las guerrillas de extrema izquierda y los grupos paramilitares de extrema derecha.

Ha pasado por varias etapas de recrudecimiento, en especial desde los años ochenta cuando algunos de los actores se comenzaron a financiar con el narcotráfico. El conflicto tiene sus antecedentes históricos en la "época de la Violencia" (conflicto bipartidista de la década de 1950 y de años anteriores y que tiene sus orígenes primigenios cuando Colombia -entonces llamada la Nueva Granada- se independizó de España e inicia una pugna sobre el modelo de Estado que debía adoptar el país), sin embargo, cada etapa de la historia del país ha traído consigo un enfrentamiento diferente. Así, en el siglo XIX a lo largo múltiples guerras, los caudillos regionales levantados contra el gobierno se combatieron entre sí. (Castaño, 2014)

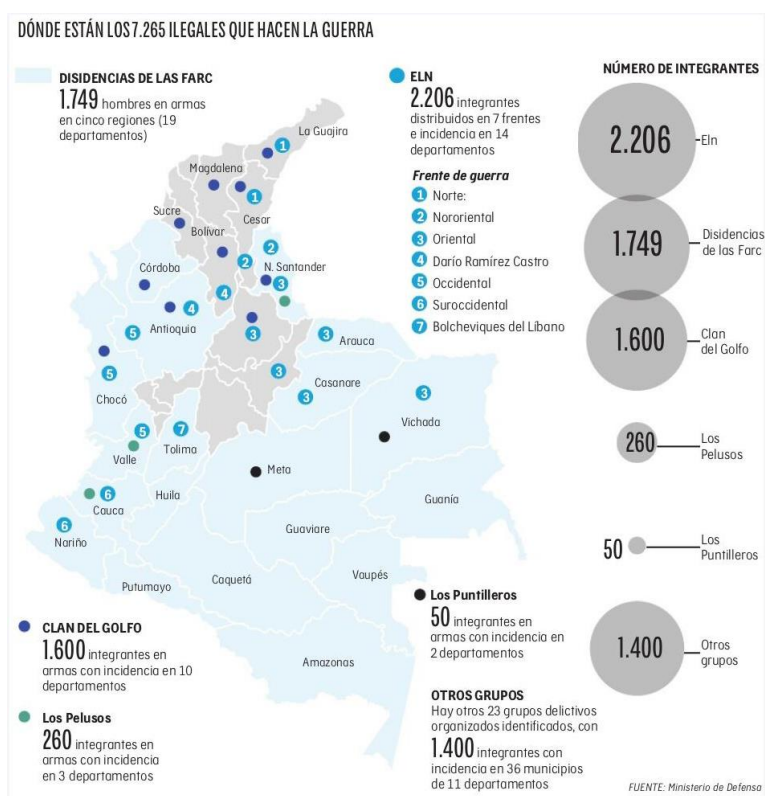
La violencia en Colombia tiene antecedentes históricos, causas políticas, económicas y culturales.

- Políticas: Ausencia de la presencia del Estado en numerosas regiones del país; como el interés
- Económicas: la pobreza, las desigualdades; la falta de oportunidades, sobre todo, la falta de empleo digno.
- Culturales: La falta de educación y oportunidades, el elevado número de hijos.

Después de un largo proceso de paz en el año 2016 el gobierno y las FARC firmaron el acuerdo de paz abriendo una nueva etapa de convivencia. La guerra que azotó el país durante más de cincuenta años ha terminado y ha disminuido la violencia, pero en el país siguen operando grupos armados que amenazan la seguridad, sobre todo de los entornos rurales, y avanzan en los territorios abandonados por la guerrilla (El Pais, 2017).

En el año 2017 se presentaron signos alentadores sobre las tendencias de violencia en el país. Las tasas de homicidios disminuyeron un 6% en comparación con el 2016. Asimismo, ciertos tipos de violencia desplegados por grupos armados también disminuyeron significativamente, incluyendo amenazas (35%), extorsión (43%), terrorismo (52%) Y secuestros (18%). Estas mejoras no se deben únicamente al proceso de paz, sino que son el resultado de un rango de políticas de seguridad pública en el país. Sin embargo a pesar del mejoramiento en la cifras, la inseguridad sigue siendo una sensación generalizada entre los colombianos Este temor es explotado rutinariamente por los opositores al gobierno. Curiosamente, las zonas donde los ciudadanos se sienten más temerosos son precisamente las que menos se vieron afectadas por el conflicto armado. Esto no quiere decir que no haya problemas ya que los robos han aumentado en las principales ciudades. En Bogotá, por ejemplo, los robos reportados han aumentado un 26%, en Medellín un 13% y en Cali un 3%.

Figura 12. Numero de armados ilegales en Colombia.



Fuente: recuperado de www.lafm.com.co

3.3.6 Homicidios.

Según el informe del instituto Nacional de medicina legal en el año 2018 se presentó un aumento cercano a 2.036 casos en la tasa de homicidios en el país entre enero y octubre. El estudio del organismo estatal indicó que la mayoría de estos crímenes se produjeron con armas de fuego y producto de ataques con armas cortos punzantes. El informe determinó que una de las mayores causas de mortalidad en el país es el homicidio, con el 45,8% de los casos, mientras que por causas relacionadas con los accidentes de tránsito son el 28,8%, en tanto que las muertes por razones naturales son el 12,9%. Medicina Legal también señala en su estudio sobre muertes violentas en los primeros 10 meses de este año que el 91% de las víctimas de homicidio eran hombres, mientras que el 8,7% eran mujeres.

Por otra parte los departamentos con el mayor índice de homicidios son Antioquia con 1.799 casos, con un aumento del 27,16% en comparación al mismo período del año anterior; seguido por el Valle del Cauca donde se han registrado 1.736 casos, 106 menos que a la misma fecha del 2017. Bogotá refleja 866 muertes violentas. (El Nuevo Siglo, 2018)

En la siguiente tabla se expondrá las variables encontradas para el entorno social.

Tabla 6. Análisis variables entorno social.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Pobreza: La ciudad de Cali presento un índice de pobreza en el año 2017 del 21.1% y para el 2016 del 22.6%, lo que corresponde a una variación del 1,5%, lo que quiere decir que un poco más de uno de cada cinco caleños está afectado por esta condición	A	X			
Formación. En Colombia y en el valle del cauca se ha presentado un incremento cercano al 3% en la descolarizacion, visualizándose en la cantidad de estudiantes matriculados respecto al año inmediatamente anterior.	A		X		
Violencia y grupos armados. A pesar de la finalización del conflicto armado con las farc y notable mejoramiento en las cifras de violencia, ciudades como Cali siguen percibiendo la inseguridad como uno de los principales problemas sociales.	A	X			
Homicidios: Contrario al incremento de las tasas de homicidio en el país, en el departamento del Valle del Cauca el número de homicidios se redujo en 106 casos.	O				X

Fuente. Elaboración propia.

3.4 Entorno económico

Para (Albrecht, 2000) este entorno se refiere a: “Las dinámicas de los mercados, el capital, los recursos críticos, los costos, los precios, la moneda, la situación de la economía nacional y la situación del comercio internacional”, establece que estos factores afectan a los consumidores y los competidores determinando sus conductas por lo tanto influyendo en las oportunidades que se presentan para la empresa.

El abordaje de este entorno lo realizaremos partiendo desde el contexto global en lo referente a las perspectivas para la economía mundial, luego expondremos los principales indicadores económicos para la economía colombiana y por último miraremos algunos indicadores específicamente para la región del Valle del Cauca que afectan directamente el sector de la educación terciaria.

Perspectivas de la economía mundial 2018

La reactivación de la economía mundial que empezó hacia mediados de 2016 ha ganado fuerza y amplitud. Esta nueva edición de *Perspectivas de la economía mundial* (informe WEO) prevé que las economías avanzadas, en conjunto, mantendrán su expansión por encima de las tasas de crecimiento potencial este año y el que viene antes de desacelerarse, mientras que en las economías de mercados emergentes y en desarrollo el crecimiento aumentará antes de estabilizarse. En la mayoría de los países, las favorables tasas de crecimiento actuales no van a durar. Las autoridades deberían aprovechar esta oportunidad para dar impulso al crecimiento, lograr que sea más duradero y dotar mejor a sus gobiernos para contrarrestar la próxima desaceleración.

Para el FMI la economía mundial va por buen camino con un crecimiento sostenido del 3,9% teniendo como motor principal el rápido crecimiento en la zona del euro, Japón, China y Estados Unidos, todos crecieron por encima de las expectativas en el año 2017

El crecimiento del comercio y la inversión siguen siendo importantes factores que impulsan la recuperación mundial. El año 2018 ha sido un año de sólido crecimiento tal vez el mejor desde el año 2010 después de la recesión del 2008-2009.

No obstante, otras secuelas de la crisis parecen más duraderas, como por ejemplo el aumento de los niveles de deuda en todo el mundo y el escepticismo generalizado de la gente sobre la capacidad

y la voluntad de las autoridades de generar un crecimiento robusto e inclusivo. Este escepticismo se verá reforzado —y tendrá repercusiones políticas negativas en el futuro— si la política económica no afronta el reto de aprobar reformas y acumular reservas fiscales. El éxito de estas iniciativas consolidaría el crecimiento a mediano plazo, extendería sus beneficios hacia los niveles inferiores de la distribución del ingreso y fortalecería la capacidad de resistencia frente a los riesgos que quedan por delante (Obstfeld, 2018).

En la siguiente tabla se expondrán las variables encontradas para el entorno económico.

Tabla 7. Análisis de variables entorno económico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Estabilidad económica. La estabilidad en las variables económicas permite atraer inversión privada para la creación de empresas manufactureras.	O			X	
Tasas de interés. Independencia del banco central en la variación de la tasa de interés en relación a los comportamientos de la cartera de consumo, que permiten un control que incentiva o desincentiva el consumo en los mercados.	A		X		
Inflación. La baja Inflación permite mantener una estabilidad en el comportamiento de la moneda y el manejo de los precios que disminuyen la incertidumbre para el inversor.	O				X
Balanza Comercial	A	X			

La balanza económica muestra una fuerte influencia de la explotación de bienes no renovables, pero baja producción de bienes y servicios renovables.					
Valor de la moneda. El valor del peso colombiano en relación a la moneda de referencia permite acceder a precios de mano de obra más bajos que en los mercados desarrollados.	O			X	
Diversidad económica. La diversificación económica y la independencia que muestra el país crean relativa seguridad en el comportamiento frente a las crisis sectoriales.	O				X

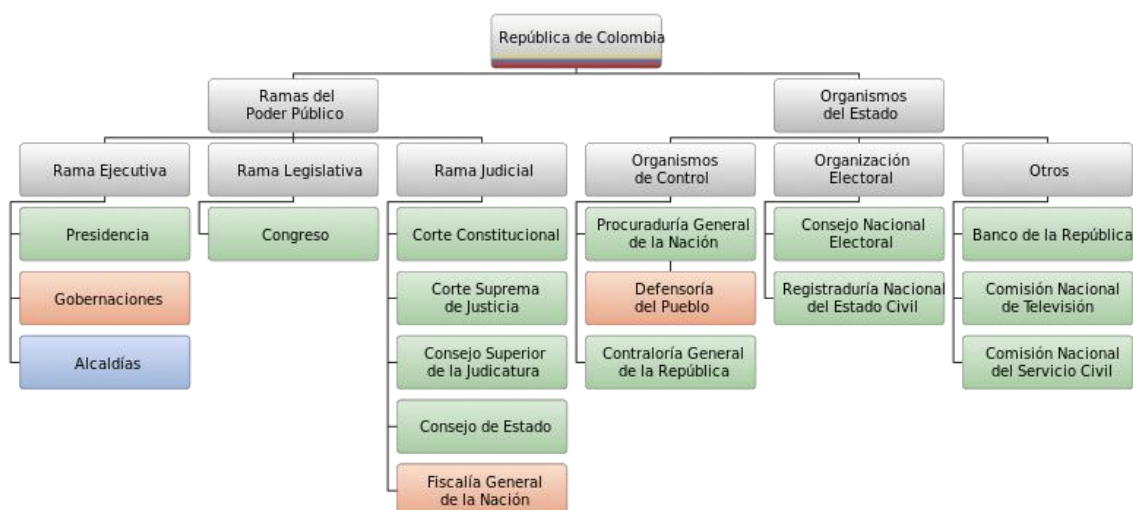
Fuente: Elaboración propia.

3.5 Entorno político

El gobierno colombiano se caracteriza por ser una democracia con un modelo capitalista y que en su estructura de gobierno está compuesto por tres ramas del poder que son el legislativo, el judicial y el ejecutivo, que en teoría deben permitir la ejecución de un gobierno con pesos y contrapesos para permitir un equilibrio en el desempeño.

Las ramas del poder público también están contrarrestadas con entes de control y vigilancia que en teoría supervisan las acciones de las ramas del poder y/o apoyan sus actividades.

En el siguiente cuadro se observa como está constituido el estado colombiano.

Figura 13. Conformación del estado colombiano.

Fuente: recuperado de www.wikipedia.com

Es conocido que el modelo sobre el cual se fundamenta el gobierno colombiano diseñado en la constitución del 91 es un modelo teórico rico en democracia y equidad, desafortunadamente el modelo cuando fue diseñado no tuvo en cuenta los niveles de corrupción que se puede alcanzar en las estructuras de gobierno que de alguna u otra forma han quitado la legitimidad al modelo.

En la siguiente tabla se expondrán las variables encontradas para el entorno político.

Tabla 8. Análisis variables entorno político.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Capitalismo y democracia.					
El capitalismo y la democracia como herramientas para brindar oportunidades a cada individuo de desarrollar oportunidades de creación de empresas	O			X	
Corrupción.	A	X			

La corrupción como generador de desconfianza en el desarrollo de la participación de los ciudadanos en el emprendimiento empresarial.					
Estructura política.					
La existencia de una estructura política que cuenta con pesos y contra pesos.	O			X	
Duración de mandatos.					
Mandatos de 4 años con posibilidad de reelección por un solo periodo le han brindado estabilidad a la ejecución de programas de gobierno de largo plazo.	O			X	
Inoperancia de entidades públicas.					
Instituciones públicas con alta presencia de corrupción muestra ineficacia y lentitud en los procesos.	A	X			
Programas de gobierno.					
Programas sectoriales de gobierno que han logrado impulsar a los diferentes sectores en donde se aplican.	O				X

Fuente. Elaboración propia.

3.6 Entorno cultural

Descrito en su levantamiento del estado del arte, la diversidad cultural es descrita por Cabezas (2012) como una característica esencial de la humanidad y un factor clave de su desarrollo. Colombia es un país reconocido por su compleja y rica diversidad cultural que se expresa en una gran pluralidad de identidades y de expresiones culturales de los pueblos y comunidades que forman la nación. Como lo plantea la Unesco, la diversidad cultural es patrimonio común que debe valorarse y preservarse en provecho de todos, pues crea un mundo rico y variado, que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto,

uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones. La vitalidad de la cultura colombiana radica precisamente en su diversidad, el patrimonio más valioso de la nación. Afrocolombianos, raizales, palenqueros o gitanos, pueblos indígenas, comunidades campesinas, mestizos, y comunidades originadas en migraciones externas enriquecen el mosaico cultural del país.

Los amerindios, los inmigrantes africanos y los inmigrantes hispanos de la época colonial son los predecesores de las 84 etnias indígenas distribuidos en 704 territorios colectivos conocidos como resguardos, los 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo gitano que habita en nuestro territorio y que conforma la diversidad étnica en Colombia. El Censo General 2005 contó a un total de 41.468.384 personas residentes en el territorio colombiano, de las cuales 5.709.238 personas se reconocieron pertenecientes a un grupo étnico. De acuerdo con la información del Censo General 2005, la población indígena, es el 3,43% de la población total del país la cual se encuentra repartida en su mayoría en la zona rural colombiana, con mayor presencia en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas. Los afrocolombianos corresponden al 10,62% del total, existen más de 150 territorios colectivos de comunidades negras tradicionales ubicadas en el corredor del pacífico colombiano, en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en la comunidad de San Basilio de Palenque y en algunas capitales del país y el pueblo Rom o gitano es el 0,01% de la población total, se encuentran distribuidos en sectores populares de las ciudades y en núcleos variables llamados kumpanias, y se calcula que están conformadas por un total de 5,000 personas. El 85,94% de la población nacional no se reconoció perteneciente a ninguno de los grupos étnicos, el 2,08% no informó sobre su pertenencia étnica (Procolombia, 2014)

En 1991 esta diversidad étnica y cultural fue reconocida en la Constitución Política de Colombia. Este reconocimiento se ha traducido en normas y políticas y en numerosas acciones institucionales, pero estos esfuerzos son todavía insuficientes para crear una cultura de reconocimiento y respeto por la diferencia, y de diálogo y ejercicio de la interculturalidad en la solución de los problemas que conciernen o afectan a los grupos culturalmente diferenciados. Todavía persisten entre la población prejuicios y prácticas de discriminación y exclusión social por razones de pertenencia étnica, género, credo, características físicas y culturales y orientación sexual, entre otros factores. La atención diferencial es uno de los ejes de las políticas culturales; sin embargo, se advierten, en el conjunto de la acción pública, dificultades para asumir los retos que ésta demanda. Una de las

limitaciones identificadas es la deficiencia en la obtención de información adecuada sobre los grupos social y culturalmente diferenciados.

3.6.1 Población afro descendiente

La población afro descendiente está ligada a la vida y la historia de la nación colombiana desde su conformación. Tiene presencia en todo el territorio nacional pero se concentra en los litorales Caribe y Pacífico y en ciudades como Cali y Cartagena. Es vital enfatizar que la presencia de la comunidad afro descendiente en regiones como los Llanos Orientales, la Orinoquia, la Amazonia o el Eje Cafetero es notable, por tanto es importante desmitificar la idea de que la presencia afrocolombiana se reduce sólo a unas regiones del país. Según datos del Censo Nacional de Población del año 2005 en Colombia, 4.533.951 personas se auto-reconocieron como afrocolombianos, raizales y palenqueros, es decir, el 10,6% de la población del país. Se estima, sin embargo, que esta población es mucho mayor y según los expertos representa un poco más del 20% de los colombianos (Politica de diversidad cultural, 2014). De acuerdo al Censo de 2005 1.175.320 de personas se encontraba en las zonas rurales. Población afrocolombiana por auto-reconocimiento 2005. De acuerdo al Censo Nacional de Población 2005, el 72% de la población afrocolombiana se localiza en las cabeceras municipales, lo que muestra un patrón predominantemente urbano. En su composición, 109 municipios del país tienen una población afrocolombiana superior al 50%. El 26% se concentra en los municipios de Cali (13%), Cartagena (7%) y Buenaventura (6%), seguidos de Barranquilla y Medellín con un 3% cada uno. Esto significa que el 41,8% de la población afrocolombiana se concentra en las 16 principales áreas metropolitanas del país, el 31% en pequeñas ciudades y cabeceras de menos de 50.000 habitantes, y sólo el 26% en el área rural. Para la política pública de diversidad cultural es muy importante el hecho de que existan, en la actualidad, 149 territorios colectivos de comunidades negras en el Pacífico con un área total de 5.128.829 hectáreas. La región del Pacífico es el principal asiento de la población afrocolombiana tradicional del país. Al interior de la región se suelen diferenciar de manera general los afrocolombianos del Pacífico norte (Chocó) y los del sur-litoral de los departamentos de Valle, Cauca y Nariño. Estas diferencias se advierten en el habla, las tradición oral, la música, la danza, y también en sus estrategias productivas y en su relación con la naturaleza siendo un denominador común la agricultura, la pesca, las actividades forestales y la minería.

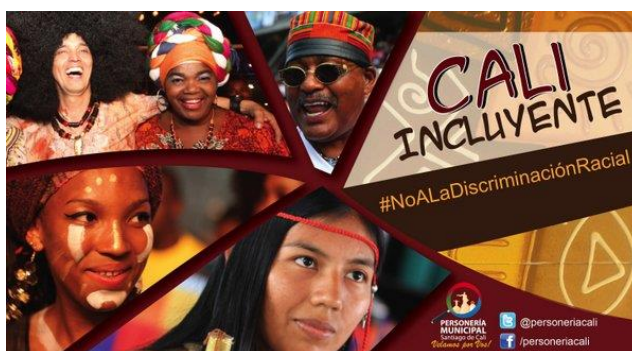
El Ministerio de Cultura concertará, con las comunidades y organizaciones, los mecanismos más adecuados para el desarrollo de las normas relacionadas con la Ley General de Cultura, que se refieren a las comunidades afro descendientes de los territorios colectivos, en especial, la Ley 1185 de 2008 y el Decreto 2941 de 2009 que la reglamenta. El Ministerio conformará una mesa de trabajo con este fin.

3.6.2 Políticas en pro de la diversidad cultural

La política pública de diversidad cultural parte de los principios constitucionales que establecen como uno de los fundamentos de la nación su diversidad cultural; así mismo de la obligación del Estado de reconocer, proteger y fomentar la cultura en todas sus manifestaciones y de la garantía constitucional a la libertad de conciencia y de expresión.

Por otro lado, la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco del año 2005 señala que “la diversidad cultural constituye un patrimonio común de la humanidad que debe valorarse y preservarse en provecho de todos” y que, por lo tanto, su objetivo central es “proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales” (Política de diversidad cultural, 2014).

Figura 14. Campaña de inclusión en la ciudad de Cali.



Fuente: recuperado de www.personeriacali.gov.co

Sobre estas bases, la política de diversidad en Colombia valora y propende por el reconocimiento de los distintos grupos poblacionales y por el fortalecimiento de su capacidad de apropiación, gestión cultural y salvaguarda de la diversidad de sus expresiones culturales.

3.6.3 Principales actividades culturales.

La actividad cultural de la ciudad ha florecido en torno a centros como el Instituto Departamental de Arte y Cultura, el Instituto Popular de Cultura, el Teatro Municipal, el Museo de Arte Moderno la Tertulia, la Sala Beethoven, la Escuela Departamental de Teatro, y la Universidad del Valle (Wikipedia, 2017) .

El Teatro Municipal de Cali fue inaugurado en 1927. Ha sido el gran centro cultural de Cali donde a través de muchos años se han presentado importantes artistas nacionales e internacionales. Con la asesoría de Enrique Buenaventura, se crea en 1955 la Escuela Departamental de Teatro, el maestro Buenaventura fue el primer director del Centro Colombiano de Teatro en 1957 e impulsó fuertemente la creación del Teatro Experimental de Cali (TEC) en 1958.

El Museo de Arte Moderno la Tertulia fue inaugurado en 1956 y ha sido sala de exposición de la obra de grandes maestros nacionales y de la región como: Edgar Negret, Hernando Tejada, Lucy Tejada y Alejandro Obregón

Otra institución importante en las artes Vallecaucanas ha sido en Instituto Colombiano de Ballet Clásico (Incolballet), el cual fue creado por la Maestra Gloria Castro en 1978.

Eventos como: el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, el Festival Mundial de Salsa de Cali, el Encuentro de Danzas Folclóricas Mercedes Montaña, la Fiesta de Adoración Inti Raymi, la Bienal Internacional de Danza, el Festival Internacional de Poesía, el Festival Internacional de Cine, la Bienal de Muralismo y el Circuito de los Festivales de Rock, son engranajes que sirven para articular a varios grupos poblacionales, promocionar a Cali en el contexto turístico y dinamizar otros sectores de nuestra economía (Betancourth, 2016).

Otros procesos como la Red municipal de bibliotecas públicas y comunitarias, el emprendimiento cultural, la inclusión de todas las poblaciones minoritarias, la formación de públicos, la circulación de artistas, el parque artesanal Loma de la Cruz, entre otros, también estarán enfocados con la filosofía de gobierno de Maurice Armitage (2016): “El desarrollo humano, con una estrategia de invertir en la gente para el progreso, incrementando capacidades y opciones de desarrollo, aumentando niveles de equidad e inclusión, en correspondencia con reconocer deberes y derechos ciudadanos”.

En la siguiente tabla se expondrán las variables encontradas para el entorno cultural.

Tabla 9. Análisis variables entorno cultural.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Cali ciudad multicultural: En la región del Valle del Cauca y Cali se evidencia una sociedad multicultural, esto genera una apreciación y respeto por el pluralismo cultural y promueve ideas democráticas de justicia e igualdad, al tener una formación multicultural se aprende a respetar el derecho de los otros y las personas se fortalecen y se enriquecen mediante la convivencia y la solidaridad, de igual manera se aprende a aceptar las desigualdades sociales de los que están en desventaja	O				X
Política de diversidad cultural: por medio de programas de inclusión y apoyo del Gobierno en pro de mejorar la condiciones de vida y educación, el 10,6% de la población del país es afro descendiente y de ella el 26% se concentra en los municipios de Cali (13%), Cartagena (7%) y Buenaventura (6%),	O				X
Valores y Corrupción: Cali es una ciudad tradicionalista con gente amable y cálida, pero la influencia de grupos al margen de la ley y de algunas personas inescrupulosas hacen que los valores no se respeten y que la corrupción esté presente en muchos de los negocios que se realizan a diario en la ciudad.	A	X			
Espacios para la cultura y la recreación-. Cali es una ciudad de grandes espacios para actividades culturales, para el turismo y la recreación. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad de Colombia, y abundan en ella los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca	O				X

del turismo. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.					
Imagen de Cali: Los hechos de violencia y las estadísticas de criminalidad han hecho que Cali sea percibida como una ciudad peligrosa.	A	X			

Fuente. Elaboración propia.

3.7 Entorno tecnológico

Dentro del entorno tecnológico encontramos que para el caso de Colombia específicamente se viene prestando mayor importancia a este aspecto desde los últimos 4 años, debido al cambio en la política del gobierno producto del cambio de gobernante.

La revista Enter.com especializada en aspectos tecnológicos en el año 2008 realizaba una publicación acerca de la competitividad general del país en aspectos tecnológicos ubicando a Colombia en el puesto 52 entre 66 países medidos, que mostraba que el país estaba en un relativo atraso en cuanto a tecnología, pero de igual forma se indicaba que el país contaba con un ambiente propicio para el desarrollo de las tecnologías.

De acuerdo con este estudio se identificaba que Colombia tenía problemas de infraestructura, de talento humano entre los más destacados, un importante cambio en la política tecnológica se presentó en el año 2010 cuando el gobierno adoptó el plan vive digital como una de las banderas de su gobierno con el programa ecosistema digital que viene impulsando el crecimiento de las telecomunicaciones y el desarrollo tecnológico del país centrado en cuatro dimensiones que son infraestructura, servicios, aplicaciones y usuarios. (El tiempo, 2008)

En Colombia según una encuesta realizada por Ipsos Napoleon Franco y el Ministerio de Telecomunicaciones en octubre de 2012, se indica que 8 de cada 10 colombianos accedían a internet y que el 54% de los usuarios lo hacen todos los días por lo menos 2,6 horas por día.

Esta información de penetración de la internet en contraste con los años anteriores muestra una voluntad del gobierno Colombiano por mejorar e ir hacia la vanguardia en los aspectos tecnológicos que es uno de los objetivos del gobierno santos, para ello tomamos en cuenta que en 2010 se presentó como una de las banderas de gobierno como plan vive digital que estaba encaminado al desarrollo tecnológico del país en el que se plantearon los siguientes objetivos.

- Pasar del 57 al 50% de los hogares y 7% al 50% de las mypes conectados a internet.
- Multiplicar por cuatro las conexiones a internet pasando de 2,2 millones a 8.8 millones.
- Triplicar el número de municipios conectados a la autopista de la información a través de redes de fibra óptica, de alrededor de 200 a 700 municipios.

Al realizar el análisis desde una perspectiva más amplia es decir a nivel regional, se observa que Colombia se destaca como uno de los principales países en la región en cuanto a la evolución en la utilización de las tecnologías, teniendo como referencia un estudio realizado por la consultora especializada en internet tendencias digitales, se muestra a Colombia para el año 2020 como el segundo país en nivel de penetración de internet en la región después de argentina con un nivel de penetración del 59,5 y como el país con mayor crecimiento en la penetración e infraestructura de la región con un crecimiento anual del 13%, estos indicadores muestran que Colombia es un país propicio para el desarrollo de propuestas de base tecnológica.

En la siguiente tabla se expondrán las variables encontradas para el entorno tecnológico.

Tabla 10. Análisis variables entorno tecnológico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Programas de desarrollo.					
Los programas de desarrollo del MinTic han permitido a Colombia desarrollar la infraestructura en telecomunicación durante los últimos 10 años	O				X

Desarrollo Tecnológico. Colombia ha pasado de ser un país colero en el desarrollo tecnológico y la utilización de las tecnologías a ser un país competitivo y pionero en la región suramericana.	O			X	
Cobertura tecnológica. El Gobierno viene trabajando constantemente para que el acceso a las tecnologías de la comunicación tenga cobertura de nivel nacional	O				X
Presupuesto Compra tecnología. el gobierno realiza constantes inversiones en compra de tecnologías para implementar su uso, pero la inversión privada es limitada	A		X		
Desarrollo Tecnológico. El desarrollo de tecnologías no es incentivado fuertemente por el gobierno y se enfoca en que exista la interconectividad pero no en los desarrollos tecnológicos	A	X			
Transferencia tecnológica. La importación y adopción de tecnologías es amplia mientras que la producción y exportación de tecnologías es baja.	A		X		

Fuente. Elaboración propia.

3.8 Entorno jurídico.

El marco jurídico para el desarrollo de negocios propone un ambiente favorable basado en que es uno de los intereses del gobierno avanzar en el fomento a la cultura empresarial y la creación de empresas. .

Este marco jurídico propicio se ha venido desarrollando desde el mandato del expresidente Uribe en donde se reconoció las falencias en este tema y se crearon las bases para el desarrollo del sector, presentando alternativas de inversión extranjera con preferencias además de las diferentes propuestas y licitaciones realizadas por el gobierno para su fortalecimiento.

El Gobierno Nacional ha venido creando una serie de incentivos que permitan fortalecer el crecimiento empresarial y que motive a todas las firmas informales a acogerse a las ventajas que se ofrecen para las legales, comenzando por los beneficios fiscales de la Ley 1429 (para las que generen empleo) y progresividad para el pago de parafiscales, matrícula mercantil e impuesto de industria y comercio, entre otras ‘ganancias’. (Dinero, 2015)

En la siguiente tabla se expondrán las variables del entorno jurídico.

Tabla 11. Análisis de variables entorno jurídico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Marco Jurídico					
Marco jurídico que concede beneficios y propicia el desarrollo de infraestructura y el desarrollo de empresas manufactureras.	O				X
Poder legislativo					
Rama de poder legislativo independiente del gobierno para garantizar la imparcialidad de las decisiones y propiciar un desarrollo justo.	O			X	

Corrupción.					
Corrupción al interior de la judicatura que busca favorecer interés particulares sobre intereses comunes	A	X			
Mecanismos					
Herramientas jurídicas disponibles para la acción popular con bases en la constitución.	O			X	
Burocracia					
El aparato jurídico es lento en la toma de decisiones y demora los procesos.	A	X			

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Entorno medioambiental

Para Betancourt (2011) este entorno se refiere a: “corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones; es así como el entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones”, establece como variables más importantes de este entorno: políticas ambientales, reservas forestales, biodiversidad, recursos petroleros, recursos hídricos, energía eléctrica, energías alternativas y consumo de recursos naturales. p (18)

3.9.1 Marco jurídico y normativo.

Decreto 2811 del 18 de diciembre de 1974:

Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, este código reconoce el ambiente como patrimonio común de la humanidad, necesario para la supervivencia y el desarrollo económico y social de los pueblos, plantea como objetivos:

“1.- Lograr la preservación y restauración del ambiente y la conservación, mejoramiento y utilización racional de los recursos naturales renovables, según criterios de equidad que aseguran el desarrollo armónico del hombre y de dichos recursos, la disponibilidad permanente de éstos, y la máxima participación social para beneficio de la salud y el bienestar de los presentes y futuros habitantes del territorio Nacional.

2.- Prevenir y controlar los efectos nocivos de la explotación de los recursos naturales no renovables sobre los demás recursos.

3.- Regular la conducta humana, individual o colectiva y la actividad de la Administración Pública, respecto del ambiente y de los recursos naturales renovables y las relaciones que surgen del aprovechamiento y conservación de tales recursos y del ambiente”.

Constitución política de Colombia 1991:

Artículo 8. “Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación”. (Constitucion Politica de Colombia, 1991)

En el título II “De los derechos, las garantías y los deberes” el capítulo III “De los derechos colectivos y del medio ambiente” los artículos:

“**ARTICULO 79.** 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.

ARTICULO 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración 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 las zonas fronterizas”

Tabla 12. Normas y principios ambientales contenidos en la constitución política de Colombia (*Normatividad ambiental y sanitaria, 1991*).

Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia		
ART.	TEMA	CONTENIDO
7	Diversidad étnica y cultural de la Nación	Hace reconocimiento expreso de la pluralidad étnica y cultural de la Nación y del deber del Estado para con su protección.
8	Riquezas culturales y naturales de la Nación	Establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación.
49	Atención de la salud y saneamiento ambiental	Consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental y ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos.
58	Función ecológica de la propiedad privada	Establece que la propiedad es una función social que implica obligaciones y que, como tal, le es inherente una función ecológica.
63	Bienes de uso público	Determina que los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos y los demás bienes que determine la ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables.
79	Ambiente sano	Consagra el derecho de todas las personas residentes en el país de gozar de un ambiente sano
80	Planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales	Establece como deber del Estado la planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

88	Acciones populares	Consagra acciones populares para la protección de derechos e intereses colectivos sobre el medio ambiente, entre otros, bajo la regulación de la ley.
95	Protección de los recursos culturales y naturales del país	Establece como deber de las personas, la protección de los recursos culturales y naturales del país, y de velar por la conservación de un ambiente sano.
330	Administración de los territorios indígenas	Establece la administración autónoma de los territorios indígenas, con ámbitos de aplicación en los usos del suelo y la preservación de los recursos naturales, entre otros.

Fuente: recuperado de la constitución colombiana 1991.

Ley 99 de diciembre 22 de 1993: “Ley general ambiental”.

Esta ley crea el Ministerio del Medio Ambiente, el Sistema Nacional Ambiental y reordena el sector público ambiental nacional, define entre otros:

“1. El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Alcalida Mayor de Bogota, 1993) .

4. La biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible.

5. En la utilización de los recursos hídricos, el consumo humano tendrá prioridad sobre cualquier otro uso.

10. La acción para la protección y recuperación ambientales del país es una tarea conjunta y coordinada entre el Estado, la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y el sector

privado. El Estado apoyará e incentivará la conformación de organismos no gubernamentales para la protección ambiental y podrá delegar en ellos algunas de sus funciones”.

Sistema de gestión ambiental NTC - ISO 14001.

“Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos” (Valladares, 2008).

"Esta Norma Internacional se aplica a cualquier organización que desee:

- a) Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental.
- b) Asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida.
- c) Demostrar la conformidad con esta Norma Internacional por:
 - 1) La realización de una auto-evaluación y auto-declaración, o
 - 2) La búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes; o
 - 3) La búsqueda de confirmación de su auto declaración por una parte externa a la organización, o
 - 4) La búsqueda de la certificación / registro de su sistema de gestión ambiental por una parte externa a la organización”

Ventajas de la implementación de una ISO 14001 (Icontec Internacional, 2011).

- * Permite consumir menos recursos y mejorar la cuenta de resultados.
- * Tiene repercusiones positivas sobre la calidad de procesos y productos.
- * Mejora la relación ambiental con la Administración local y medioambiental.
- * Motiva a los empleados.
- * Para cumplir las nuevas normativas ambientales –Evitar multas y sanciones.
- * Como requisito de un cliente.

- * Mejora la imagen ante la sociedad y los consumidores.
- * Una ventaja frente a sus competidores en nuevos mercados.
- * Mejor valoración en las contrataciones públicas –Licitaciones.
- * Beneficios de exclusión de impuestos.

3.9.2 Situación medioambiental del departamento del Valle del Cauca.

Según el documento “Valle del Cauca visión 2.031” que actualiza el plan maestro de desarrollo regional del 2.015 con proyección al 2.032 incorpora como uno de sus ejes el “Desarrollo ambiente territorial”, identifica en este eje que la gran problemática gira alrededor de la cobertura de los servicios públicos teniendo como causa la desarticulación del territorio y deterioro progresivo del equilibrio y la sustentabilidad ambiental del departamento.

Identifica como una de las 23 tendencias del departamento la “Pérdida de la Biomasa: Para 2010 el Valle del Cauca contaba con el 44,090/o de un área en coberturas naturales de ecosistemas que equivalen a 923, 346,69 ha. Es decir, que el 55,91% de su área natural ha sido sustituida principalmente por actividades agropecuarias, plantaciones y construcciones, que representan 1.170.892,05 ha” calificado con una percepción muy desfavorable para tres de las cuatro subregiones del Valle, sin embargo el informe presenta la un escenario positivo hacia el trabajo que se desea realizar en este aspecto considerando que hacia 2.032 el Valle del Cauca se encontrara en un escenario de cambio incremental, es decir con un mejoramiento de la situación actual, de igual forma sostiene que una de los objetivos del Valle del Cauca es “Gestión territorial sustentable: Construir una región articulada territorialmente, con un modelo ambiental en equilibrio y sustentable” (Gobernacion del valle del cauca, 2015).

Cortes (2010) coordina el CIDEA Valle del Cauca (Comité técnico interinstitucional de educación ambiental del Valle del Cauca) en el documento sobre los lineamientos generales de la política de educación ambiental para el Valle del Cauca, identifica cuatro ejes temáticos alrededor de los cuales giran las principales situaciones ambientales del Valle del Cauca: Agua, Alimentos, Riesgos y Territorios.

Eje Agua, priorizaron dos aspectos:

* Abundancia de recursos hídricos (superficiales, subterráneos y lluvias), sin embargo el manejo de las cuencas hidrográficas y la administración y gestión del recurso agua para consumo humano es ineficiente. Hay deterioro de sistemas naturales de regulación hídrica (bosques, humedales, etc.), lo que se refleja en la disminución permanente de caudales y fuentes de agua superficiales y subterráneas, así como disminución de su calidad tanto para el uso humano, como para garantizar la viabilidad de los ecosistemas y demás especies que dependen de ellas.

* Costo - beneficio y aplicación de responsabilidad ambiental en el aprovechamiento del agua. Grandes consumidores y contaminadores de este recurso, como es el caso del sector agrícola, no están contribuyendo de manera equitativa, en relación con otros sectores, al pagar los costos del manejo de este recurso:

Uso de agua:

86.4% en la agricultura.

6.9% en actividades domésticas.

2.9% en producción y

3.8% en otras actividades.

Eje Alimentos, priorizaron tres aspectos:

* La producción agropecuaria se mueve a través de auges económicos y “temáticos” externos, constituyendo sistemas productivos que no aportan a la **seguridad, autonomía y soberanía alimentaria** del departamento, hay dependencia de la producción de alimentos de otras regiones.

* Las prácticas y actitudes de la población en relación con la **selección y control de calidad de los alimentos que consume**, no garantizan una buena alimentación. Prevalece el desconocimiento de los fundamentos de una alimentación balanceada. Hay poca valoración de la producción orgánica y ecológicamente sana.

* Existe inequidad en el acceso a alimentos, grandes sectores de la población, especialmente en las zonas urbanas no cuentan con recursos económicos para acceder a una dieta básica.

Eje territorios, priorizaron dos aspectos:

* El Valle del Cauca es un territorio donde confluyen las formaciones montañosas, un Valle geográfico, zona de litoral y una extensa zona marítima, espacios que albergan no sólo una gran diversidad biológica, sino también la diversidad social y cultural hay una visión fragmentada del territorio en la mayoría de los actores sociales e institucionales del departamento que no reconocen las relaciones regionales más allá del departamento determinadas por dinámicas económicas, culturales y políticas.

El Valle del Cauca tiene un rico patrimonio arqueológico que habla de su historia milenaria, sin embargo hay desconocimiento generalizado de su valor cultural, histórico y antropológico.

En la siguiente tabla se expondrán las variables del entorno ambiental.

Tabla 13. Análisis variables entorno ambiental.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Marco jurídico: El marco jurídico presenta un desarrollado importante, por un lado está la necesidad de cumplimiento por parte de la Universidad, pero por otro lado, está la creciente necesidad de formación en los temas relacionados al cumplimiento ambiental.	O			X	
Sistema de gestión ambiental NTC - ISO 14001: Permite consumir menos recursos y mejorar la cuenta de resultados.	O			X	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. Matriz integrada del entorno.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
ENTORNO GEOFISICO Ubicación e infraestructura en el valle del Cauca	El sector de la joyería y la bisutería tiene una relación directa con este entorno, ya que facilita el tránsito y la comunicación con las diferentes zonas de la ciudad y con las regiones internas del país, proveedores, clientes, etc.	• Contar con una buena red vial, aérea, facilita el acceso y comunicación con las regiones del país, y con el mundo externo permitiendo un mayor campo de acción con las partes relacionadas, por ejemplo, proveedores, clientes. • La Infraestructura con la que cuenta el departamento del Valle del Cauca, proporciona una comunicación rápida entre las demás ciudades y los demás departamentos.	Es una oportunidad alta para la empresa Amore Mío ya que esta geografía en conjunto con la infraestructura existente, permite una ventaja sobre otras regiones debido a que se puede tener facilidad de conectarse con los diferentes participantes del proceso ya sea por vía vial o aérea.
ENTORNO DEMOGRAFICO.	Para el sector el crecimiento de la población determinará directamente	En los últimos años las tasa de crecimiento de la población del	Para la empresa Amore Mío y su perfil de clientes o de

Aumento de la población en el valle del cauca.	el volumen presente y futuro del consumo de diferentes productos, el crecimiento de las diferentes franjas de edad determinarán el comportamiento del mercado y las tendencias que prefieran las personas según su ciclo de vida.	Valle del Cauca supera el 1% anual, pero si bien decrece marginalmente su tendencia es suave, es notable que si bien baja la población de menos de 19 años, los crecimientos se encuentran en la franja de los 20 a los 35 años y solo un poco en las edades de más de 55 años.	consumidor el incremento de la población en edad productiva representa una oportunidad de identificar sus necesidades, gustos y tendencias con el objetivo de establecer una oferta que cumpla con las expectativas de estas personas.
ENTORNO SOCIAL Altos índices de pobreza en la ciudad de Cali y en el departamento en general	Las ciudades y personas con altos índices de pobreza tienen carencias al acceso de productos básicos para su supervivencia y por ende poca disponibilidad de dinero para la adquisición de productos complementarios ya que estos no son conocidos como algo primordial.	A pesar que el índice de pobreza ha presentado una leve disminución, aun el porcentaje de personas que viven en condiciones de pobreza en el departamento del Valle y la ciudad sede Cali siguen siendo muy altos; esto significa que una cantidad menor de personas tienen acceso a productos complementarios.	Para la empresa Amore y el sector de la joyería y la bisutería los altos niveles de pobreza los afectan, ya que representa una importante disminución en la capacidad de compra de las personas, sin embargo se cree que la disminución de este índice será una tendencia positiva para los próximos años.
ENTORNO ECONOMICO		En el año 2018 se ha presentado un recuperación internacional y en	Para la empresa y el sector de la joyería es una gran

Estabilidad económica e inversión extranjera		general en los países latinoamericanos presentando leves tasas de crecimiento y para Colombia la percepción mejora desde el exterior una tasa de desempleo de un dígito; un entorno macroeconómico estable; un déficit en cuenta corriente del orden del 3%; un buen desempeño del 3 comercio exterior y un aumento de la inversión extranjera directa petrolera y no petrolera.	oportunidad ya que una mejor percepción del país atrae la inversión extranjera, atrae a más personas que quieran invertir en las empresas y también que vean oportunidades de exportación con nuestros productos, esto a su vez mejora la productividad y la competitividad de las empresas del sector.
ENTORNO POLITICO La voluntad política del gobierno por implementar política pública para incentivar el emprendimiento de pequeñas empresas	Para el sector de la joyería y la bisutería es una gran oportunidad que se implementen programas de política pública debido a la alta informalidad que se presenta en este sector ya que la mayoría de joyeros y artesanos han trabajado empíricamente sus empresas, la formalización de este tipo de	La tendencia actual del gobierno es mantener y ampliar sus programas de emprendimiento. Los anuncios del Gobierno de reducción de trámites, el régimen simple de tributación, la factura electrónica, constituyen pasos en facilitar la formalización de empresas. Lo importante ahora es que este mejor	El tener un gobierno con voluntad para abanderarse en temas de emprendimiento para los diferentes sectores permite trabajar una propuesta con menores barreras a mercados emergentes interesados en este tipo de productos, además de incentivar con algunos

o de formalizar las que han trabajado en la informalidad durante años.	negocios y la creación de nuevos le permite al sector tener mayores oportunidades en otros mercados, optimizar procesos y recursos.	ambiente para la formalización se traduzca en resultados significativos en el corto plazo.	programas de gobierno la creación de nuevas empresas.
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR.

El análisis sectorial comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva como el monitoreo a las actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector.

Estos procesos de vigilancia competitiva son esfuerzos que la empresa debe hacer de manera organizada, precisa y sistemática, combinando la observación, documentación, captación, apropiación, uso, estudio, difusión y recuperación de información sobre hechos del sector.

La información preferiblemente debe ser de carácter económico, social, tecnológico o comercial que sea relevante en términos estratégicos de oportunidades y amenazas que se generen en el sector y que pueden influir en el desempeño competitivo de la organización. Por tanto, el propósito del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está ocurriendo o puede ocurrir en el sector (o sectores) de su actividad en el cual está definido el negocio de la empresa. (Betancourt, Analisis sectorial y competitividad, 2014)

“En Colombia la joyería es una actividad de gran tradición, de producción artesanal cuyos procesos tienen bajos niveles de tecnificación, que en su inmensa mayoría se realizan en pequeños talleres. Esta actividad que ha estado integrada a la economía desde hace siglos y que hace parte del patrimonio cultural del país, se encuentra presente en el arte, la historia y en la práctica religiosa”. “Con el paso del tiempo, la manufactura de joyas pasó de la simple manipulación y martilleo de los minerales que se obtenían en su estado natural, a una actividad más desarrollada. El uso de fuelles y yunques se introdujo y permitió dar mejor forma a los metales e incluso llevar a cabo aleaciones”.

“Poco a poco una porción de la orfebrería nacional se iba tecnificando hacia fundiciones relativamente modernas para los siglos XVIII y XIX, hasta llegar a adoptar algunos de los procesos industriales del XXI. Sin embargo, la joyería artesanal sigue siendo la inmensa mayoría del sector, pues más del 98% del componente formal de éste, está compuesto de micro y pequeñas empresas”. Esta actividad, tan arraigada a la tradición nacional, sigue siendo parte fundamental de la economía de ciudades y pueblos que se formaron en torno a ella. Regiones como Antioquia, Chocó, Santander, Cauca, Valle del Cauca, Córdoba, Bolívar, Nariño y el actual Eje Cafetero, que tuvieron

a la orfebrería como uno de sus ejes económicos principales, continúan con la manufactura artesanal de las joyas.

El sector joyero, y todos los eslabones asociados a éste, si bien en la actualidad proveen el sustento material de miles de personas, son algo más que un renglón productivo de la economía colombiana. La joyería es parte de nuestra historia, un elemento profundamente arraigado en nuestra idiosincrasia, donde la tradición y la modernidad encuentran un punto en común dentro del desarrollo socioeconómico del país. (Boletín económico sectorial sector joyerías, 2015)

Esta industria es poco desarrollada en Colombia, y se debe a que la joyería está constituida principalmente por pequeños establecimientos, comercios y talleres de carácter familiar con muy limitados equipos y desarrollo tecnológico, distribuidos en todo el territorio. De acuerdo al Círculo Colombiano de Joyerías, esta industria está conformada por un aproximado de 22 mil empresas, entre formales e informales.

4.1 Diamante competitivo

El diamante competitivo de Michael Porter, es una herramienta de estudio organizacional que comprende todo un sistema de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí, los cuales se encuentran inevitablemente sujetos a todo impacto o variación que beneficia o afecta de alguna manera a los demás elementos del sistema (Porter, 1985).

Componentes del diamante de Michael Porter:

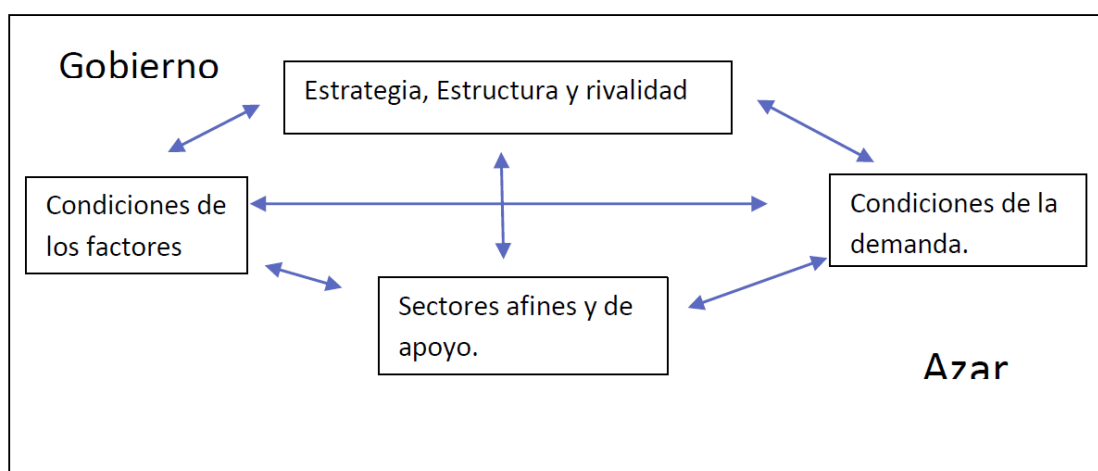
Con el objeto de establecer las ventajas competitivas de una organización y encontrar sus determinantes o componentes, se parte de cuatro atributos que conforman el sistema denominado diamante competitivo de Porter.

1. **Condiciones factoriales.** La posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria.
2. **Industrias relacionadas y de apoyo.** La presencia o ausencia de industrias proveedoras y de industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas.

3. **Condiciones de la demanda.** La naturaleza de la demanda interna del producto o servicio de la industria y su grado de discriminación.
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Las condiciones que rigen la forma en la que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de las rivalidades nacionales.

En la siguiente figura se muestra la interrelación entre los componentes del diamante competitivo.

Figura 15. Diamante competitivo Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Dotación y Condiciones de los factores.

La dotación de los factores productivos hace referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos. (Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2014)

4.1.1.1 Básicos.

Colombia cuenta con una posición privilegiada en cuanto a su ubicación geográfica en el continente americano, convirtiéndola en un punto de enlace entre los países del norte y centro con los países del sur también conocidos como latinoamericanos, sumándose a esta ventaja de tener acceso a las costas y océanos del atlántico y pacífico, facilitando la posibilidad de salidas y entradas comerciales hacia cualquier otra geografía del mundo.

Por su parte el Valle del Cauca se encuentra igualmente beneficiado dentro de la geografía nacional, ya que cuenta con el puerto de Buenaventura que brinda acceso a los mercados de la zona pacífica convirtiendo la región en una interesante apuesta para empresas internacionales y nacionales que busquen expandir y diversificar sus posibilidades comerciales.

El clima también es un punto a favor en la región del valle del Cauca, pues su estabilidad climática ofrece óptimas condiciones para la instalación y crecimiento de empresas o industrias de todo tipo. Según el ministerio de agricultura y desarrollo rural, Colombia cuenta con un gran potencial de aprovechamiento de sus suelos para fines agrícolas, con alrededor de 10 millones de hectáreas aprovechables que actualmente no están siendo trabajadas de manera eficiente o ni siquiera están siendo utilizadas.

4.1.1.2 Avanzados y especializados.

Infraestructura. La infraestructura Colombiana se puede decir que en términos generales presenta cierto rezago el cual se hace evidente al momento de realizar comparaciones con economías más dinámicas como la de algunos países europeos, asiáticos e inclusive americanos. Sin embargo este letargo no es solo una característica de la infraestructura nacional, sino que es un factor común en la mayoría de países latinoamericanos en comparación con otras naciones emergentes.

La tendencia a la globalización de los mercados y la puesta en marcha de diversos tratados y acuerdos comerciales que buscan alcanzar mercados extranjeros, han dejado en evidencia las deficiencias de la infraestructura nacional para hacer frente a estos nuevos retos; Por un lado la infraestructura para el transporte y logística de los mercados requiere una inversión mayor que mejore el estado de las vías de acceso tanto fluviales como terrestres dado el hecho de que todas las empresas que realicen actividades comerciales requieren servicios de transportes así dichos

negocios se cierren de manera virtual. Por otro lado, a pesar de los avances tecnológicos, la infraestructura tecnológica requerida para masificar las actividades comerciales virtuales en todas las regiones del país todavía tiene un camino por recorrer para convertirse en una alternativa absolutamente rentable para las empresas; sin embargo el apoyo del gobierno y de las empresas a propuestas que agilicen alcanzar este fin es absoluto y se convierte en un paso obligado para las empresas que busquen desarrollar ventajas competitivas.

Por otro lado el sector de joyería y bisutería genera más de 3500 empleos directos, se estima que existe aproximadamente 700 talleres, su gran mayoría se crean de manera informal ya que su creación se da como un método de supervivencia y no como resultado de la cultura empresarial. Este sector no cuenta con personal especializado o científico ya que tampoco cuenta con tecnología desarrollada porque es obsoleta, es costosa y por esta razón predomina la producción artesanal y poco mecanizada, además el gobierno no ha desarrollado ningún centro tecnológico que sirva como apoyo al sector. Cabe resaltar que uno de los retos de este sector es generar un entorno con mayores oportunidades competitivas, mejores incentivos y condiciones del mercado que a su vez permitan más innovación, mayor consolidación de conocimiento y capacidades tecnológicas para que el negocio de joyería y bisutería en Colombia sea más productivo.

4.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.

Las formas asociativas se pueden clasificar en dos grandes grupos: 1. Las que se basan en acuerdos y convenios que no están enmarcados dentro de normas comerciales. Ellas son: la cadena productiva, redes empresariales (verticales y horizontales), alianza estratégica, el clúster y los poderes 2. Las organizaciones que se enmarcan dentro de normas jurídicas específicas como la unión temporal, los consorcios y las asociaciones por partes de interés. (El Espectador , 2005)

El sector de la joyería y bisutería ha mostrado un crecimiento y fortalecimiento en los últimos años, sin embargo sigue existiendo desconfianza y percepción de estancamiento en el sector por la falta de integración entre las tres etapas que conforman esta cadena productiva, la falta de capacitación técnica y empresarial, el bajo nivel tecnológico, la informalidad de las empresas, el escaso acceso al crédito, la falta de integración y cooperación para crear alianzas y clúster. No obstante al ser la joyería una de las principales fuentes de ingresos para aproximadamente 100.000 familias colombianas distribuidas en todo el territorio nacional y el gran potencial como fuente de ocupación y como semillero de nuevas microempresas se han empezado a desarrollar alianzas para

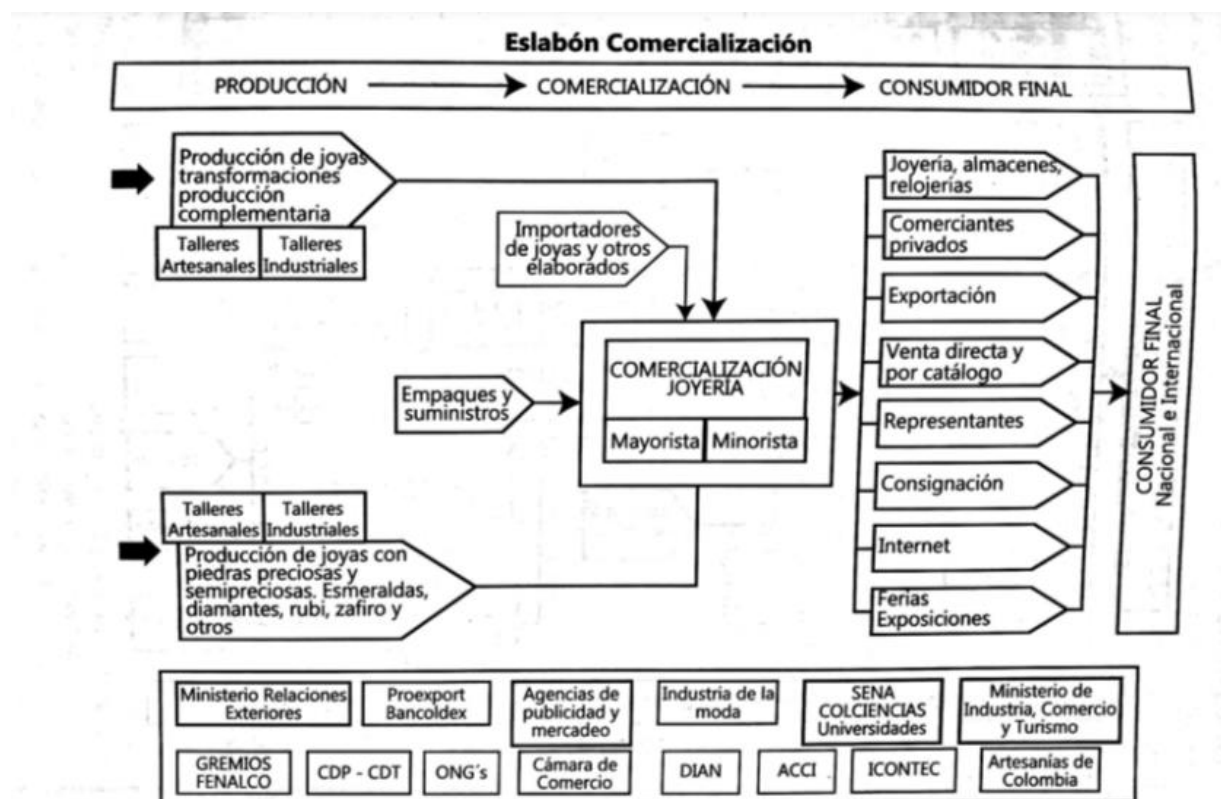
afianzar y posicionar la joyería en el mercado interno y externo. Una de las ciudades con mayor desarrollo en el país es Bogotá, en donde existe el clúster de joyería y bisutería, una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). El clúster es muy reconocido en la industria manufacturera el cual cuenta con más de 1000 empresas y el objetivo de la entidad es posicionar el diseño de joyería y bisutería bogotana en el mercado local y de países latinoamericanos, en segmento medio alto, diferenciándose por su diversidad y la personalidad de sus marcas y por ofrecer productos de calidad y sostenibles que se desarrollan con creatividad e innovación, los principales destinos de exportación son: Estados Unidos, Italia, Bolivia, México y Perú.

Entre las organizaciones encargadas de apoyar el sector de la joyería en Colombia se encuentran:

- Artesanías de Colombia S.A.
- SENA.
- Asoarjoyeros.
- Asjoyería Bogotá.
- Fedojoyas.
- Centro de Desarrollo Productivo o CDP.
- Asociación de Joyeros y orfebres de Santa dé de Antioquia.

A continuación se presenta el mapeo de la cadena productiva de la industria de joyería y bisutería en el sur occidente Colombiano.

Figura 16. Mapa de la cadena productiva de la joyería y bisutería del Sur Occidente Colombiano (Valle del Cauca)



Fuente: recuperado de (Betancourt, Analisis sectorial y competitividad, 2014). p (116).

4.2.1 Las condiciones de la demanda.

Actualmente en Colombia la joyería se puede segmentar en: joyería tradicional, de diseño y artística. En relación al precio se clasifica en alta joyería (15%), joyería comercial (20%), bisutería (65%).

Según el DANE, el sector de joyería y bisutería en el país ha tenido una balanza comercial con exportaciones cercana a USD\$ 556 millones mientras que las importaciones han estado alrededor de USD\$ 19 millones. En productos de bisutería la balanza comercial ha sido deficitaria ya que se importa más de lo que se exporta, aproximadamente USD\$ 7.773.597.

De acuerdo a FENALCO, las ventas de joyería (incluye bisutería) en Colombia ascendieron a medio billón de pesos, poco más de US\$ 160 millones, en 2013. El consumo se encuentra

geográficamente descentralizado, siendo Medellín la principal plaza con una participación de 15%; le siguen en orden Bogotá (13%), Cali (12%), Barranquilla (11%) y Manizales (5%).

El consumo de esta clase de productos se encuentra sustentado en 55% y 31% por los estratos medio y alto, respectivamente.

Además entre los productos con mayor demanda destacan son los aretes, seguidos de los collares, anillos y argollas, aros y por último las pulseras. De otro lado, se conoce que el 38% de las personas compra accesorios mensualmente, mientras que el 35% compra cada 2 meses y el 27% restante está distribuido en semanal, quincenal o semestral (Grave, 2017).

La cantidad de accesorios adquiridos en cada compra oscilan entre 1 y 2 para el 71% de las personas, el 26% adquieren entre 3 y 4 y el 3% restante entre 5 y 6.

Cabe destacar que el factor decisivo de compra para esta categoría de productos es el diseño, el cual debe tener cierto atractivo. La segunda variable es la relación calidad/precio. Sobre este último punto, se conoce que al mes, en promedio, una mujer puede invertir como mínimo 52.500 pesos (Aprox. US\$ 30) en joyas y bisuterías. Finalmente, la población joven, uno de los segmentos clave, tiene preferencia por artículos de la región (diseños tradicionales y propios del país), con mucho color y de precio accesible (Perfil Producto Mercado: Joyería en Colombia, 2015).

4.2.2 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

El sector de la joyería y la bisutería posee unas características que le permiten ser un sector dinámico, está constituido por múltiples establecimientos, pequeños talleres y comercios de origen familiar con limitada infraestructura y tecnología.

La Bisutería encontrada en la ciudad, al igual que la joyería está segmentada por costos de producción y por el perfil del consumidor. En el estudio realizado se encontró bisutería fina, aquella que está ligada a los movimientos de la moda. Por ser bisutería, y en búsqueda de mayor acogida de mercado, involucra conceptos, estilos y formatos dictados 38% 62% bisutería de temporada producción masiva; tiene costos de producción bajos pero se empeña en seleccionar muy bien los materiales a utilizar y dar buenos acabados. Esto está complementado por la presentación del producto y los diferentes medios por los cuales se realiza el acercamiento al cliente final. Esta bisutería tiene la particularidad de ser comercializada no sólo por negocios especializados en este tipo de producto sino también por la posibilidad de encontrar bisutería de

temporada en los almacenes de ropa dedicados a fortalecer el hecho de encontrar no solo prendas de vestir sino todos los complementos necesarios para organizar un ajuar completo y así promover un estado de complicidad entre la tienda y el cliente.

De acuerdo al estudio realizado se encuentra el planteamiento de diferentes estrategias para el sector que le permita desarrollar mayores ventajas competitivas e impulsar el mismo, alguna de esas estrategias son:

- Internacionalización de las pymes de la cadena.
- Incremento sostenido en la producción de artículos con valor agregado.

Específicamente para el eslabón de comercialización de la cadena productiva se encuentran las siguientes debilidades:

- Variabilidad en la calidad de los productos.
- Ausencia de certificación que garanticen la calidad de los procesos y los productos.
- Poco desarrollo de marca.
- Baja innovación para la creación y diseño de nuevos productos.
- Pocas y débiles campañas de posicionamiento.
- Desconocimiento del mercado potencial nacional e internacional

4.2.3 El papel del gobierno.

El papel del gobierno está relacionado con todas las normas, leyes y disposiciones emanadas por el Estado colombiano para el sector joyería y bisutería en el cual cumple una función regulatoria, garantizando el óptimo uso de los recursos escasos, promover la competencia justa, extender la cobertura de los servicios y defender los derechos de los ciudadanos.

El gobierno a lo largo de los últimos años se ha preocupado por llevar a cabo varias estrategias y ofrecer diferentes beneficios con el propósito de fomentar la actividad productiva para el sector manufacturero incluido el de la joyería y la bisutería para el cual existe diferentes tratado de libre comercio con países como Estados Unidos, Chile, Canadá, Costa Rica, Corea del Sur, entre otros. Dichos tratados de comercio facilitan la exportación de joyería y bisutería a otros países

permitiendo la internacionalización de las empresas productoras y comercializadoras de dichos productos.

Algunas de las Instituciones comprometidas con el apoyo para la exportación de los accesorios en Colombia son:

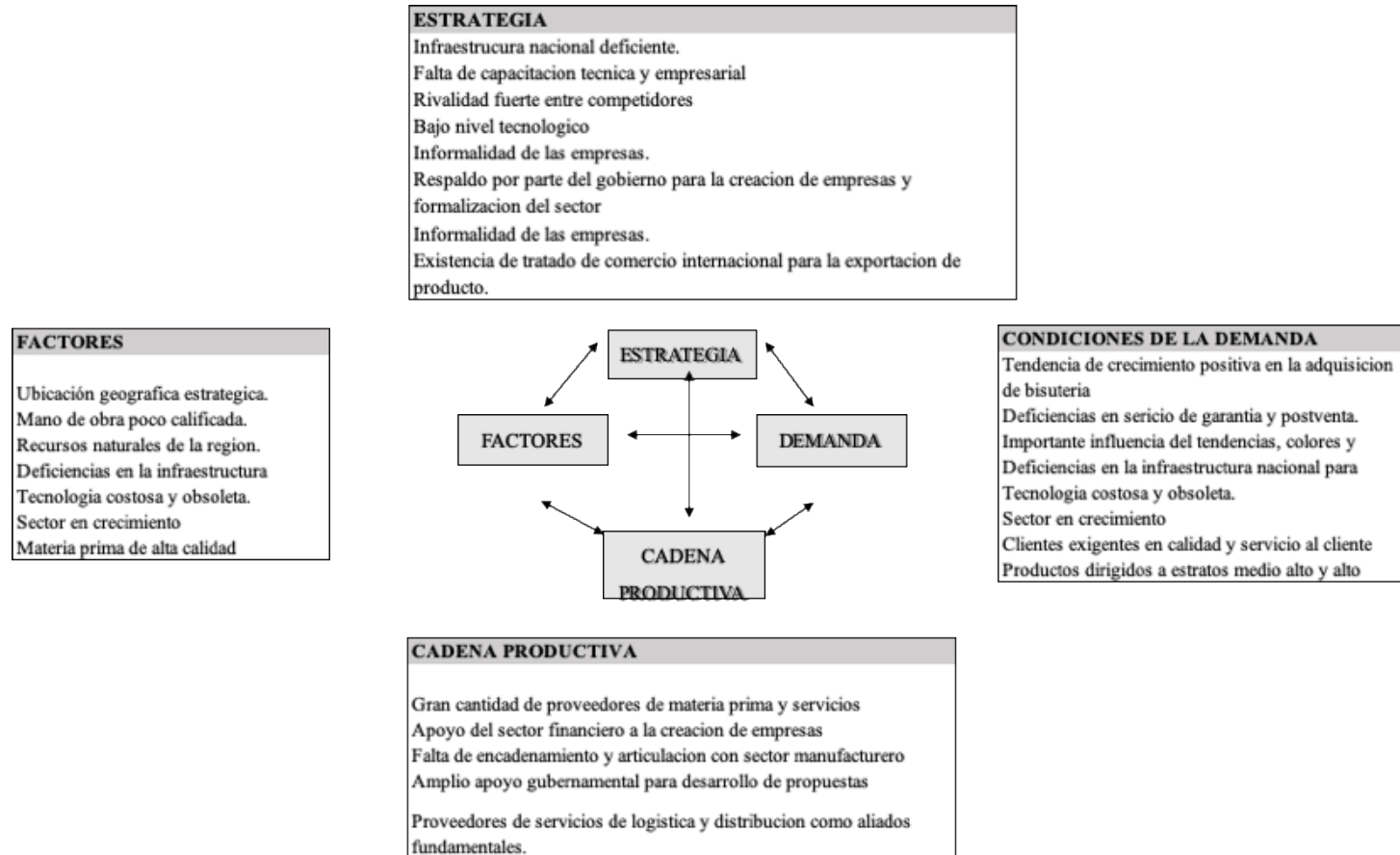
- Cámara de Comercio.
- Fiducoldex.
- Bancoldex.
- Fenalco.
- Minercol.
- Proexport Colombia.
- Artesanías de Colombia.

4.2.4 El papel de la casualidad. El azar.

Los eventos casuales que pueden impactar de manera significativa el sector se pueden agrupar en:

1. **Eventos de tipo natural**, como desastres producidos por eventos sísmicos, dada la posibilidad de ocurrencia de éstos por la ubicación geográfica del Valle del Cauca que se encuentra atravesado por una falla geológica importante.
2. **Por eventos causados por violencia y terrorismo**, que puedan afectar la infraestructura de comunicaciones, las redes de alimentación eléctrica, los canales de abastecimiento y de distribución de los productos.
3. **Por condiciones causadas por decisiones de tipo político extranjero o interno**, que afecten la actividad empresarial productiva, producto del cierre de mercados, como ha sido la baja o caída productiva comercial con los países vecinos de Ecuador y Venezuela, cuyas políticas exteriores han chocado de manera continua con la política externa colombiana, produciendo la caída en la producción sobre todo de bienes a los países mencionados y por ende a la baja en exportaciones, desde luego la consecuencia se refleja en la reducción de los proyectos de crecimiento y desarrollo de algunas organizaciones empresariales y en consecuencia desestimulando la inversión en procesos tecnológicos.

Figura 17. Diamante Competitivo del sector joyería y bisutería.



Fuente. Elaboración propia

4.3 Las cinco fuerzas competitivas.

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Entre todos los elementos que se pueden señalar vamos a seguir la propuesta original de Michael Porter (1980). Quien desarrolló el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas. Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

1. La rivalidad entre los competidores.
2. El ingreso de nuevas empresas al sector.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de sustitución.

En este orden de ideas se usará la metodología descrita anteriormente con el objetivo de estudiar la estructura competitiva para el sector de joyería y bisutería y sus respectivas variables. (Betancourt, Analisis sectorial y competitividad, 2014)

4.3.1 Intensidad de la rivalidad.

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Para medir el grado de rivalidad del sector joyería y bisutería es necesario analizar los siguientes factores: número y diversidad de los competidores, el crecimiento del sector, los costos de almacenaje, incremento de capacidad, capacidad de diferenciación del producto, importancia para la empresa y rentabilidad del sector.

a. Número de competidores.

Es un sector compuesto y concurrido por gran variedad de empresas, pequeñas, medianas y grandes con un diferente potencial. Aunque hay 3 que son líderes en el mercado que imponen liderazgo y a su vez un mayor grado de estabilidad al mercado.

b. Diversidad de competidores.

En los competidores del sector existe una diferencia marcada entre sí, tienen diferentes formas de relacionarse, diferentes esquemas de administración y competencia, esto gracias a elementos como la cultura empresarial y el perfil de los directivos.

c. Crecimiento del sector.

Este sector es uno de los sectores de la economía colombiana con grandes posibilidades de desarrollo, en los últimos años ha presentado un incremento en ventas a nivel interno y externo debido a la calidad e innovación de sus productos. Y con miras a conquistar nuevos mercados que le permita expandirse aún más, países como: Brasil, Australia, El salvador, España demanda una cantidad importante de bisutería y prueba de ellos es que el 75% de productos que se exportan pertenecen a esta línea.

El sector en América Latina con un mercado potencial de 600 millones de personas, ha registrado un aumento del 20% en las compras de joyas, según “Jewelers International Showcase” (JIS); tendencia que va en aumento.

d. Costo de almacenaje.

El sector de la joyería y bisutería no tiene grandes costos de almacenaje, sin embargo, almacenar los productos genera unos costos asociados a su mantenimiento y almacenamiento.

e. Incrementos de capacidad.

Aumentos en la capacidad se traduce en incrementos que el mercado puede absorber a mediano o largo plazo generando inestabilidad en el sector.

f. Capacidad de diferenciación del producto.

Este sector se caracteriza por una intensa competencia ya que existen cientos de productos en el mercado que pueden reemplazarlos, por esta razón la motivación de compra de los clientes generalmente está influenciada por los precios, la calidad, el servicio y en algunas ocasiones la marca de las empresas más reconocidas y prestigiosas del sector.

g. Importancia para la empresa.

Este elemento incrementa la rentabilidad en el sector de joyería y bisutería ya que para las empresas que lo componen es de gran importancia el prestigio y alianzas construidas.

h. Rentabilidad del sector.

El sector de joyería y bisutería es un actor importante en la dinámica económica nacional presentando unos niveles de rentabilidad significativos cercanos al 35%. - 40% lo que atrae nuevos competidores.

4.3.2 Barreras de Salida.

a. Especialización de los activos.

La inversión en infraestructura y activos en las empresas del sector joyería y de bisutería es un requisito indispensable que trae un alto costos en sus activos, sin embargo, debido a la cantidad de empresas en el sector el valor de venta de estos activos no se ven afectados y su valor se mantiene.

b. Costo de Salida.

Para una empresa del sector de joyería y bisutería el costo de liquidación de la misma es más bajo que mantenerla en el mercado ya que el costo de mantener la infraestructura y recurso humano implica un gasto mensual alto.

c. Interrelación estratégica.

A pesar de tener relación con otras empresas del sector o de otros sectores, una eventual salida no genera traumatismos importantes.

d. Barreras emocionales.

Las barreras emocionales que se pueden generar en las empresas del sector de joyería y bisutería a menudo son altas ya que en su mayoría son negocios familiares o unipersonales que han requerido de un largo proceso de creación e inversión de diferentes tipos.

e. Restricciones sociales y de gobierno.

Las condiciones actuales del sector, evidencian un gran impulso y fomento para la creación y desarrollo de nuevas empresas por medio de proyectos gubernamentales, convocatorias y apoyos económicos liderados por el gobierno nacional.

4.3.3 Amenaza de nuevos entrantes.

a. Economías de escala.

En el sector joyería y bisutería dado el hecho que existen grandes competidores abarcando gran parte del mercado, para que un competidor pueda alcanzar precios competitivos es necesario alcanzar un nivel elevado de producción que le permita tener un margen adecuado y pueda cubrir sus costos fijos. Esto quiere decir que un nuevo competidor debe capturar parte importante del mercado de los competidores actuales.

b. Diferenciación del producto.

Las empresas del sector joyería y bisutería ofrecen un portafolio de productos que no se diferencian mucho entre sí y se logra identificar durante la investigación que a pesar de que existen marcas bien posicionadas en el mercado los consumidores no tienen lealtad de marca hacia estas en el momento de la compra.

c. Costo de cambio para el comprador.

Una variación en los costos de los proveedores se ve reflejado en un aumento o disminución del precio al usuario. Por tanto, la buena relación y el sostenimiento de los principales actores del sector tales como proveedores y clientes permite que el precio al usuario sea relativamente estable.

d. Acceso a canales de distribución.

Los productos ofrecidos por las empresas del sector se distribuyen de manera directa, existen diferentes canales de acceso para poder llegar al cliente, en algunas ocasiones se requiere de una estructura física y en otros casos se realiza a través de social media. En algunas ocasiones

se hacen alianzas con tiendas de producto complementarios, por ejemplo: ropa o zapatos para que estos sean exhibidos en ellas.

e. Necesidades de Capital.

Esta barrera no toma gran importancia para el sector de la joyería y la bisutería ya que la mayor parte de personas que entran al mercado lo hacen en un comienzo de manera informal sin invertir grandes cantidades de capital. Sin embargo, cabe resaltar que las empresas que ingresan al mercado de manera formal invierten en infraestructura, recurso humano, publicidad y gestión comercial.

f. Acceso a tecnología de punta.

En el sector joyería y bisutería, el acceso a tecnologías de punta no es una necesidad apremiante para los nuevos competidores, adicionalmente este sector se caracteriza por procesos poco tecnológicos, al contrario muchas empresas utilizan procesos con un alto componente artesanal.

g. Acceso a materia primas.

El acceso a materias primas no es una barrera importante para los nuevos competidores de este sector, ya que Colombia es un país que se destaca por la abundancia de sus minerales, semillas, oro, plata y otras aleaciones.

h. Protección gubernamental.

No existe una política o reglamentación claramente definida sobre restricciones de funcionamiento, al contrario, el gobierno se ha preocupado por fomentar el desarrollo de nuevas empresas, sin embargo, no hay un control para la entrada de productos importantes que muchas veces afectan el mercado local por sus bajos costos.

i. Efecto de la curva de experiencia.

Esta barrera representa una variable importante para la entrada de nuevos competidores, ya que la experiencia conlleva a tecnificar un poco más sus procesos, conocer las mejores prácticas de comercialización y por lo tanto reducir costos unitarios.

j. Reacción esperada.

Es un mercado poco monopolizado pues operan múltiples empresas, diversificadas y con tasas altas de beneficios, por este motivo el grado de reacción es menor a la entrada de un nuevo competidor.

4.3.4 Poder de negociación de los proveedores.

a. Número de proveedores importantes.

En el sector existe gran variedad de proveedores, razón por la cual esta barrera no tiene incidencia importante en las empresas. Además son sustituibles por productos similares.

b. Importancia del sector para los proveedores.

Por ser un sector con potencial de desarrollo alto y múltiples oportunidades de crecimiento, rentable, que genera utilidades para cualquier proveedor debe ser importante y le interesa manejar buenas relaciones que perduren en el tiempo. Por lo anterior se puede concluir que las condiciones de negociación de los proveedores neutras y están sujetas principalmente al comportamiento del mercado.

c. Costo de cambio de los productos del proveedor.

Dado el volumen y la numerosa oferta que existe de materias primas por parte de los proveedores de origen nacional y extranjero para con las empresas del sector, un eventual cambio del proveedor no afectaría significativamente los costos del producto pues puede ser reemplazado con relativa facilidad.

d. Posibilidad de integración hacia delante del proveedor.

Es posible que en algún momento un proveedor se interese por acceder directamente a los minoristas, sin embargo, para este sector la falta de experticia a en determinados puntos de la cadena de distribución representa un riesgo más alto, también se requiere de mayor inversión de capital.

e. Rentabilidad del proveedor.

Según la investigación realizada como fabricante de la bisutería se invierte tiempo en el diseño y el desarrollo de los productos teniendo una retribución que puede ir del 100 al 300%, incluso puede superar fácilmente el 500% si se enfoca en creación de diseños exclusivos.

4.3.5 Poder de negociación de los compradores.

a. Número de compradores importantes.

El sector cuenta con una gran cantidad de usuarios o compradores de diferentes clases sociales y poderes adquisitivos, que se encuentran dispersos en toda la región. Estos clientes debido a su dispersión y cantidad no tienen la capacidad de influir significativamente en el precio de los productos.

b. Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.

En el sector de la joyería y la bisutería puede darse ya que esto representa ahorro en los costos de fabricación o por nuevos requerimientos en el mercado, sin embargo, esto implica la necesidad de conocimientos logísticos por lo tanto debe hacerse gradualmente.

c. Rentabilidad del comprador.

A pesar que los clientes del sector son exigentes en términos de calidad y servicio y que pueden cambiar con relativa facilidad de vendedor quienes afectan los precios de los productos son los productores o comercializadores.

4.3.6 Productos Sustitutivos.

a. Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.

Los productos del sector de joyería y bisutería han abierto un sin número de mercados y no tienen productos sustitutos de peso, sin embargo, dentro del mismo sector existen productos que compiten y se sustituyen entre sí y que en un menor grado condiciona el desarrollo del sector.

b. Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

Al no existir productos sustitutos significativos a los ofrecidos por el sector, es imposible determinar la agresividad y rentabilidad de dichos productos provenientes de otro sector, por lo tanto no existe riesgo en este sentido.

Tabla 15. Análisis estructural del sector joyería y bisutería.

Negocio: Amore Mio S.A.S		Marco específico del negocio				Fecha
		Perfil Competitivo del Sector				mar-19
Sector: Joyeria y bisuteria		Repulsion		Atraccion		
		Alta	Media	Media	Alta	
1. Competidores Actuales						
1.1 Rivalidad entre competidores						
Numero de competidores	Grande			x		Pequeño
Diversidad de competidores	Grande			x		Pequeño
Crecimiento del sector	Rapido				x	Lento
Costos fijos o de almacenaje	Bajo			x		Alto
Incrementos de capacidad	Bajo		x			Alto
Capacidad diferenciacion del producto	Baja		x			Alta
Importancia para la empresa	Alta			x		Baja
Rentabilidad del sector	Alta				x	Baja
1.2 Barreras de Salida						
Especializacion de los activos	Alto		x			Bajo
Costo de salida	Bajo			x		Alto
Interaccion estrategica	Baja	x				Alta
Barreras emocionales	Alta	x				Baja
Restricciones sociales o del gobierno	Baja			x		Alta
2. Posibles Entrantes						
Barreras de Entrada						
Economias de Escala	Alta			x		Baja
Diferenciacion del producto	Baja		x			Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajo			x		Alto
Acceso a canales de distribucion	Alto				x	Bajo
Necesidades de capital	Alto	x				Bajo
Acceso a materias primas	Alto			x		Bajo
Proteccion gubernamental	Alto			x		Baja
Efectos de la curva de experiencia	Alto		x			Bajo
Reaccion esperada	Baja	x				Alta
3. Poder de los proveedores						
Numero de proveedores importantes	Alto			x		Bajo
Importancia del sector para proveedores	Alto			x		Bajo
Costo de cambio del proveedor	Bajo		x			Alto
Integracion hacia adelante del proveedor	Baja			x		Alta
4. Poder de los compradores						
Numero de clientes importantes	Alto				x	Bajo
Integracion hacia atrás del cliente	Bajo		x			Alto
Rentabilidad del cliente	Baja		x			Alta
5. Productos sustitutos						
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro proximo	Grande	x				Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta	x				Baja
Perfil Numérico (suma)		6	8	13	4	

Fuente. Elaboración propia.

La tabla anterior explica porque el sector de la joyería y bisutería es para el mercado un sector atractivo e interesante en términos de crecimiento, rentabilidad, bajas restricciones del gobierno, bajas barreras emocionales, altas necesidades de capital, esto en un futuro próximo

atraerá a nuevos competidores, también un alto número de clientes y una baja integración hacia atrás del cliente. Todos estos factores hacen que las empresas que se muevan en este sector sean objeto de estudio por parte de inversionistas que buscan apoyar propuestas generadoras de empleo y valor agregado.

Por otra parte a pesar de contar varios puntos a favor, el sector de joyería y bisutería tiene también aspectos que dificultan la situación como las altas barreras de salida, dado que la especialización de los activos y las barreras emocionales significan un costo de oportunidad muy alta para las empresas del sector.

En síntesis se puede concluir que el de joyería y bisutería es una buena inversión y ofrece una diversidad de oportunidades con un entorno favorable para las empresas que piensen incursionar en este. Sin embargo como en todo negocio no dejan de existir ciertos riesgos asociados al sector que deben ser tomados en cuenta al momento de poner en marcha una propuesta de negocio en este medio.

5. BENCHMARKING

La referenciación o análisis por comparación es un proceso que permite comparar una organización en su desempeño con otras de su misma actividad que se conoce también como benchmarking. Según Camp, el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados. El proceso genérico del análisis por comparación presenta varios puntos importantes que ayudan a la pronta comprensión del proceso. Éste se puede dividir en dos partes: prácticas y medición. Las prácticas se definen como los métodos que se usan; la medición, es el efecto cuantificado de poner en operaciones las prácticas. Cada una de ellas se puede investigar mediante el proceso. (Betancourt, Benchmarking competitivo, un enfoque práctico”, 2014)

El análisis por comparación se debe enfocar sobre la base de investigar primero las prácticas de las organizaciones competidoras sin importar que la organización referente sea un plan de negocio, ya que la referenciación o análisis por comparación es la comprensión de las prácticas de gestión en las organizaciones. Posteriormente lo más importante es que la organización referente comprenda y aplique el proceso de referenciación y sus hallazgos para lograr el compromiso de llevar a cabo acciones para el cambio.

Spendolini considera que el benchmarking es “un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional”. El entorno empresarial colombiano se ha caracterizado por la existencia de todo tipo de empresas e industrias que presentan una constante interacción, lo cual ha permitido desarrollar unos niveles de competencia ante los cuales la industria de las TICs no es la excepción.

En la actualidad, el benchmarking se ha convertido en una herramienta de gran impacto para todo tipo de empresa, ya que permite contrastar una empresa en estudio con otro grupo de organizaciones que se dediquen a la misma actividad económica, identificando características fundamentales como los factores claves de éxito, los cuales hacen las veces de insumo para la toma de decisiones en un mercado cada vez más competitivo.

5.1 Empresas a comparar.

5.1.1 Andrea Cruz.

Andrea Cruz joyas y accesorios es una empresa Caleña fundada hace más de 12 años, se dedica a la producción y comercialización de piezas como aretes, collares, brazaletes, pulseras, anillos entre otros. Estas piezas son fabricadas en plata, acero con baño de oro e incrustaciones en cristales swarosky.

Cuenta con 2 tiendas, una en centro comercial chipichape y la segunda en el centro comercial puerta de oro en la ciudad de Armenia.

5.1.2 Platería Ramírez.

Empresa fundada en el año 1969 por el Sr Jairo Alberto Ramírez. En 1976 cambia a su nombre actual Platería Ramírez. Su objetivo principal es la elaboración de artículos de joyería en oro, plata, precolombinos, bronce y artículos para de decoración del hogar en plata.

Actualmente cuenta con 9 puntos de venta distribuidas por todo el país y ubicados en los principales centros comerciales, en la ciudad de Cali podemos encontrar su sede principal y otros puntos de venta en: Cartagena, Manizales y Palmira.

Platería Ramírez es una organización especializada en la comercialización de joyería, que cuenta con respaldo de más de 45 años en el mercado nacional, que le permite asegurar a sus clientes productos y diseños de vanguardia, manteniendo perfecto equilibrio entre calidad y precio.

Ofrece experiencias de compra en espacios exclusivos y modernos, combinando un excelente servicio y el compromiso absoluto de su gente para asegurar la satisfacción de sus clientes.

5.1.3 Awaje Accesorios.

La firma Awaje fue creada por el diseñador Wilfredo Rodríguez en la ciudad de Cali, en la bella Colombia. Wilfredo, un amante de la cultura prehispánica latinoamericana, tuvo la posibilidad de viajar por varias regiones de Colombia y México y visitó una gran cantidad de

comunidades indígenas y talleres donde descubrió el enorme potencial artesanal para desarrollar accesorios femeninos.

Así, Awaje nació hace 10 años y desde sus inicios se ha caracterizado por diseñar productos utilizando materiales naturales como calceta de plátano, fique, lana de oveja, iraca, cacho y tagua, entre otros.

Sin embargo, aunque sus productos son de una belleza excepcional, lo más destacable es la labor social que realizan con cada comunidad indígena con la que trabajan.

5.2 Factores claves de éxito.

En toda organización empresarial existen elementos inherentes que les permiten sobresalir en un medio competitivo a pesar de las adversidades y desafíos del mercado cambiante. La clave en esta situación se encuentra en identificar dichos elementos de tal manera que esta información pueda aprovecharse para mejorar la gestión en una determinada empresa; a estos elementos se les denomina factores claves de éxito, ya que le permiten a la organización trazar y alcanzar una serie de objetivos que le otorgan la característica de ser única en contraste con la competencia.

Al igual que el concepto de innovación, que según el manual de Oslo puede darse desde varias perspectivas, los factores claves de éxito pueden encontrarse en cualquiera de los procesos de una organización dependiendo de la actividad que desarrolle y el servicio o producto con el que trabaje. Es decir que en una empresa los factores claves de éxito pueden darse tanto en el proceso de comercialización, como también en el de producción, en la forma de aprovisionarse, los insumos que utilice, o simplemente en el producto o servicio que preste.

En este orden de ideas, la identificación y aprovechamiento de los factores claves de éxito en una empresa, es tan importante que finalmente podría determinar su rumbo, otorgándole la capacidad de sobresalir en el mercado por encima de un entorno competitivo, poniendo en práctica los lineamientos fundamentados por la teoría administrativa y específicamente por el pensamiento prospectivo y el direccionamiento estratégico.

5.2.1 Descripción factores claves del éxito.

a. *Precio Competitivo.*

El precio es un factor decisivo de compra en el sector debido a que las personas que son nuestro mercado objetivo desean precios que estén acordes al mercado y a la calidad del producto.

b. *Calidad del producto.*

Es la percepción que el cliente tiene del producto, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad de satisfacer sus necesidades.

c. *Portafolio de productos.*

Una de las principales características de las empresas de joyería y bisutería es la posibilidad de tener un amplio portafolio de productos que satisfaga las necesidades y gustos del cliente, que marque diferentes tendencias, materiales, colores, piedras, etc.

d. *Presentación y empaque.*

Es la envoltura o protección que acompaña a un producto pero al mismo tiempo forma parte de sus características.

e. *Publicidad.*

Forma en la que se comunica el producto intentando incrementar el consumo o intentar insertar una nueva marca en el mercado que quede marcada en la mente del consumidor.

f. *Posicionamiento de marca.*

Lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto a sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa imagen propia en la mente del consumidor que le hará diferenciarse de su competencia.

g. Desarrollo e innovación.

La innovación es un factor que le permite incursionar en nuevos mercados por medio de la búsqueda de nuevos modelos, nuevos insumos y generar diferenciación de su competencia, mientras que el desarrollo conlleva a un camino de cambio, de implementación de nuevas estrategias y nuevas formas de comercializar sus productos en un mercado saturado.

h. Investigación de mercados.

Herramienta en el ejercicio del marketing que nace del análisis de cambios en el entorno y las acciones de consumidores.

i. Costos laborales.

Gasto importante en el que incurre el empleador por emplear el recurso humano, este incluye salarios, pago de seguridad social, eventuales indemnizaciones o compensaciones entre otros.

j. Servicio al cliente.

Este proceso o servicio es una característica muy importante para las empresas de bisutería ya que permite crear relaciones a largo plazo y complementa el posicionamiento de marca.

k. Garantía o respaldo.

Característica que da seguridad y protección al cliente sobre el producto que está adquiriendo que a su vez genera mayor satisfacción.

5.3 Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo se ha construido considerando los tres competidores que por su posicionamiento a nivel regional y nacional, se convierten en empresas atractivas para ser analizadas y evaluadas en diferentes áreas de desempeño. Para este ejercicio, se consideran como factores claves de éxito los siguientes: Precio competitivo, calidad del producto, portafolio de productos, presentación y empaque, publicidad, posicionamiento de marca,

desarrollo e innovación, investigación de mercados, costos laborales, servicio al cliente, Garantía o respaldo.

En la matriz que se presenta a continuación, se contrastan las empresas competidoras con los factores claves de éxito con el fin de aprovechar el conocimiento de estas circunstancias e incluir acciones a tomar en el estudio de pre factibilidad.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo MPC

Matriz de perfil competitivo								
			Plateria Ramirez		Andrea Cruz joyas y accesorios		Awaje	
Factores clave de éxito	Peso		valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Precio competitivo	15%	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3
Calidad del producto	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Portafolio de productos	10%	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Presentacion y empaque	4%	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12
Publicidad	5%	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Posicionamiento de marca	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Desarrollo e innovacion	10%	0,10	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Investigacion de mercado	10%	0,10	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Costos laborales	5%	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Servicio al cliente	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Garantia o respaldo	4%	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08
TOTAL	100%	1,00		3,21		2,61		1,84

Fuente. Elaboración propia

La tabla anterior arroja como resultado que el competidor más fuerte es la empresa Platería Ramírez, seguida por Andrea Cruz joyas y posteriormente accesorios Awaje. Amore Mío no se incluyó dentro de la matriz de perfil competitivo puesto que al ser un plan de negocio aún no ha entrado a competir con el mercado, ni tiene trayectoria alguna que le permita ser calificada de acuerdo a los factores claves de éxito previamente definidos.

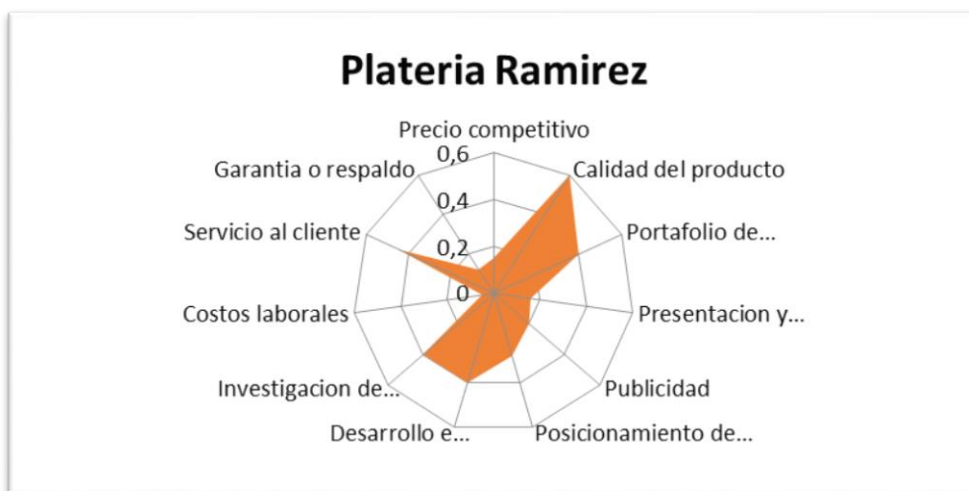
A continuación se presentan las gráficas con los resultados de valor y valor sopesado para cada una de las empresas comparadas.

Figura 18. Radar de valor Platería Ramírez.



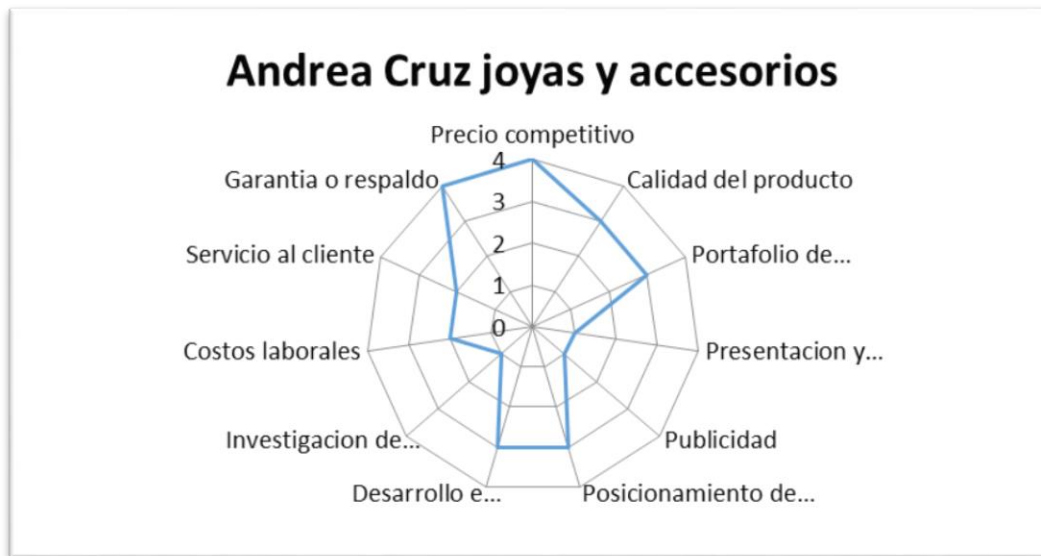
Fuente. Elaboración propia.

Figura 19. Radar de valor sopesado Platería Ramírez.



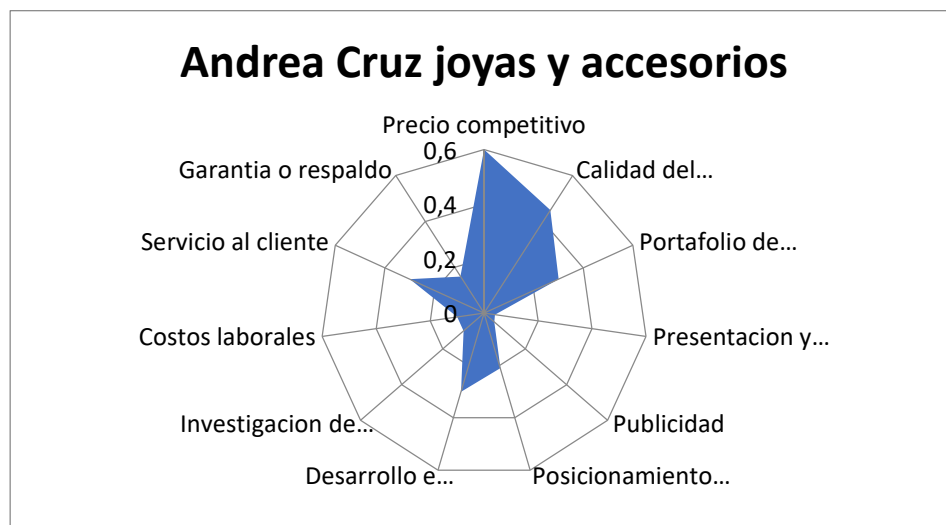
Fuente. Elaboración propia.

Figura 20. Radar de valor Andrea Cruz joyas y accesorios.



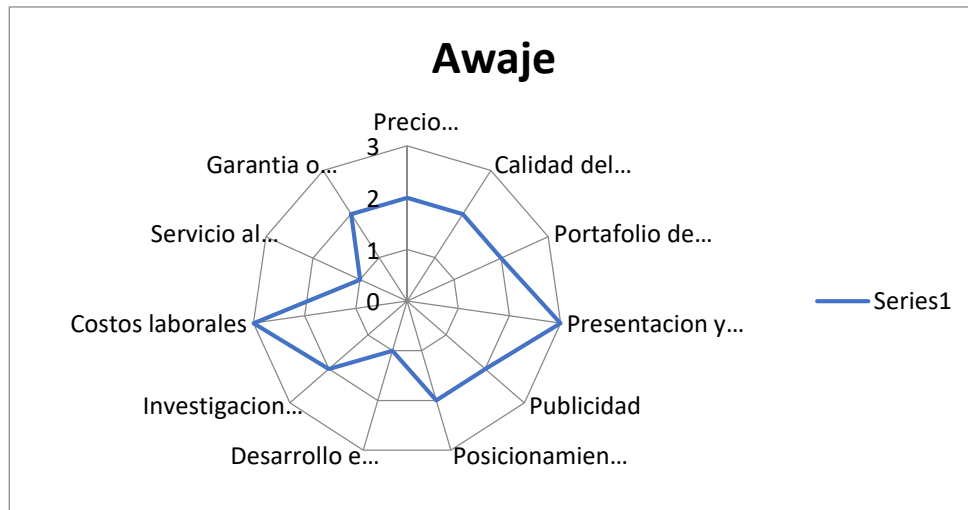
Fuente. Elaboración propia.

Figura 21. Radar de valor sopesado Andrea Cruz joyas y accesorios.



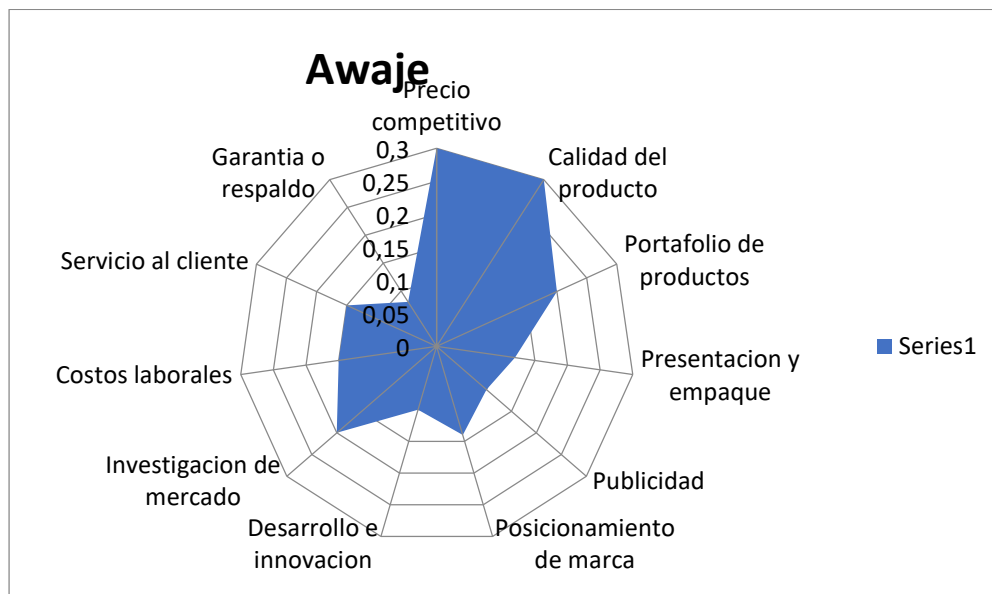
Fuente. Elaboración propia

Figura 22. Radar de valor Awaje.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 23. Radar valor sopesado Awaje,



Fuente. Elaboración propia.

5.4 Análisis e interpretación matriz cuadro de valor sopesado.

Una vez realizadas las gráficas de la matriz de perfil competitivo, resultan evidentes varios aspectos que vale la pena resaltar de las empresas que se tienen en estudio.

La empresa Platería Ramírez se ubica en el primer lugar ejerciendo un liderazgo en varios de los factores claves de éxito que se contemplan en el análisis por comparación; el portafolio de productos, la presentación de los productos, y la calidad de los mismos, el posicionamiento de marca, la investigación de mercados tienen la calificación más alta (4), dado el hecho que Platería Ramírez presenta evidentes fortalezas en cuanto a sus producto y su posicionamiento en el mercado nacional. La empresa presenta debilidades comprensibles en dos (2) factores claves de éxito, como consecuencia del esfuerzo por sobresalir en los demás aspectos; las debilidades se dan en los factores costos laborales, precios y tarifas, los cuales son más altos para mantener una operación diferenciada que paralelamente genere mayores utilidades.

Para el caso de la empresa Andrea Cruz joyas y accesorios, a pesar de no ser la empresa líder en el mercado nacional, presenta evidentes fortalezas en cuatro (4) factores claves de éxito; garantía o respaldo, precio competitivo portafolio de productos, desarrollo e innovación, estas fortalezas obedecen a la preocupación de la empresa de ofrecer variedad de productos con muy buena calidad pero a precios más asequibles. Por otra parte también presenta ciertas debilidades en los factores de investigación de mercados y presentación de los productos pues al buscar disminución de costos se han sacrificado estos aspectos.

Finalmente, Awaje es la empresa más nueva en el mercado, pero logra destacarse en factores claves de éxito como presentación de los productos y los costos laborales, aun no logra posicionarse completamente en el mercado y la percepción del cliente hacia la empresa todavía se está desarrollando. Sin embargo la empresa representa una alternativa más en el mercado de accesorios que cuenta con gran potencial de crecimiento y se encuentra ubicada en un reconocido sector de la ciudad, lo cual seguramente a mediano plazo terminara en un mayor reconocimiento de las personas.

En los gráficos de radares de *benchmarking* por valores sopesados, se ven reflejadas las mismas tendencias de los gráficos de valores, en los cuales se evidencia un liderazgo claro de la empresa Platería Ramírez en varios factores del estudio. Por su parte, Awaje se ubica como la empresa con la calificación más débil en cuanto a sus valores sopesados, a razón de ser un jugador reciente en el mercado con gran potencial que requiere tiempo para alcanzar mejores resultados.

La utilidad principal del análisis de valores sopesados es la calificación que se otorga a cada empresa teniendo en cuenta el peso asignado a cada uno de los factores tenidos en cuenta, de esta manera se obtiene la siguiente calificación:

Platería Ramírez: 3,21.

Andrea Cruz Joyas y Accesorios: 2,61.

Awaje: 1,84.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. Entrevistas en profundidad a expertos.

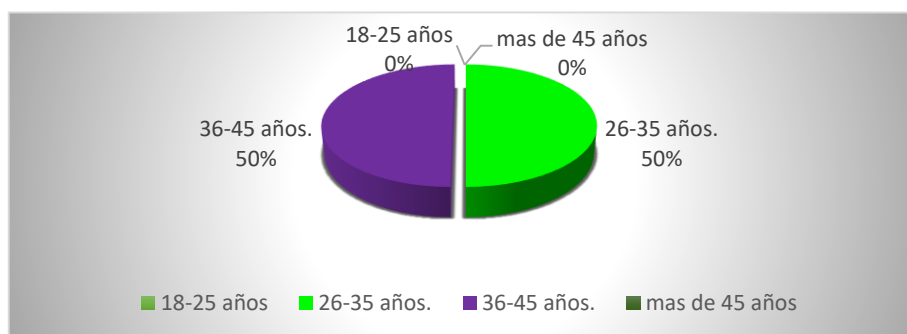
6.1.1. Diseño de la encuesta.

Con el objetivo de conocer e investigar el mercado y la intención de compra del cliente desde el punto de vista de los expertos que han creado su propia empresa, se desarrolló una encuesta de 10 preguntas que comprenden temas puntuales del producto, datos demográficos de la población demandante, actitudes hacia la compra de accesorios y el precio, variables que permitirán analizar y sacar conclusiones concretas derivadas de la investigación refirmando la factibilidad de creación de la empresa desde el punto de mercado.

6.1.2. Análisis Grafico de la encuesta para la creación de la empresa Amore Mío.

Figura 24. Pregunta No 1.

¿Cuál es el rango de edad más común de las mujeres que compran sus accesorios?

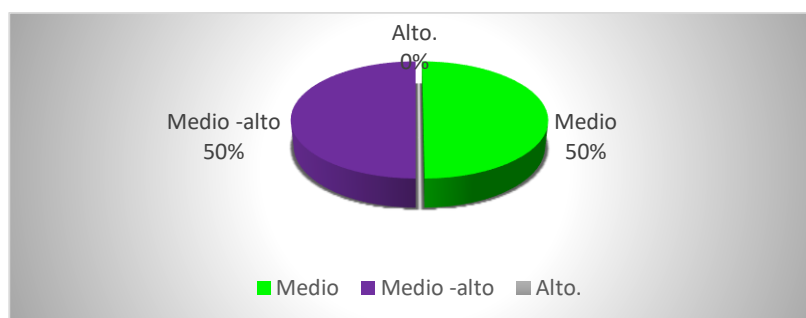


Fuente. Elaboración propia.

Con la presente pregunta se evidencia que el 50% de las mujeres que compran este tipo de accesorios se encuentran entre 26 y 35 años, seguido de las mujeres entre 36-45 años con el restante 50%.

Figura 25. Pregunta No 2.

¿Generalmente estas mujeres a que rango socio económico pertenecen?

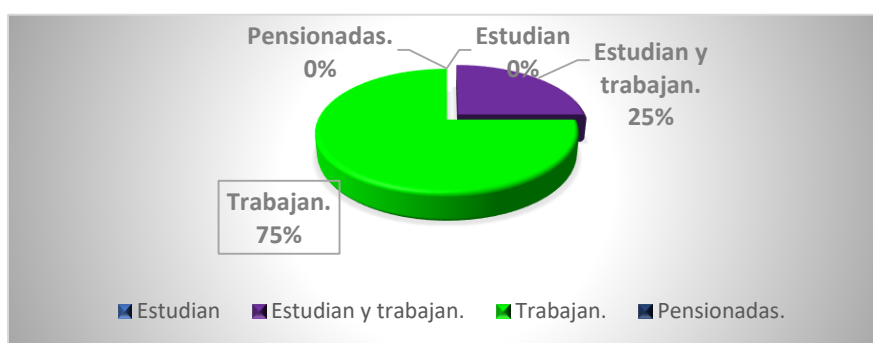


Fuente. Elaboración propia.

La pregunta describe el nivel socio económico de las mujeres que adquieren accesorios según los expertos, encontrando que el 50% de dichas mujeres pertenecen a un estrato socio económico medio y el 50% restante corresponden a un estrato medio alto.

Figura 26. Pregunta No 3.

¿Cuál es la ocupación de estas mujeres?

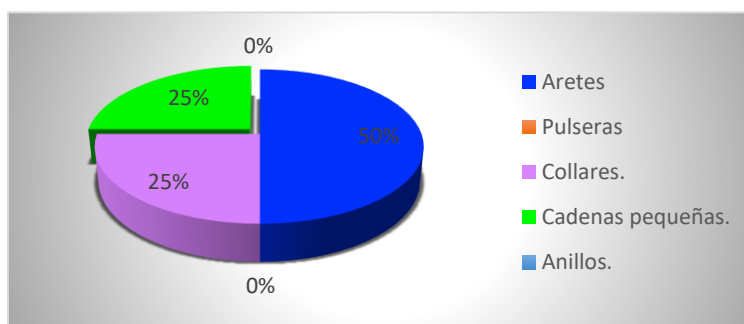


Fuente. Elaboración propia.

Esta pregunta evidencia que el mercado que siente más atraído hacia los accesorios, es el mercado de las mujeres que trabajan con un 75%, seguido de las mujeres que estudian y trabajan con un 25% mientras que para las mujeres que estudian o que están jubiladas no es un producto atractivo.

Figura 27. Pregunta No 4.

¿De los siguientes accesorios, cuales son los de mayor demanda?

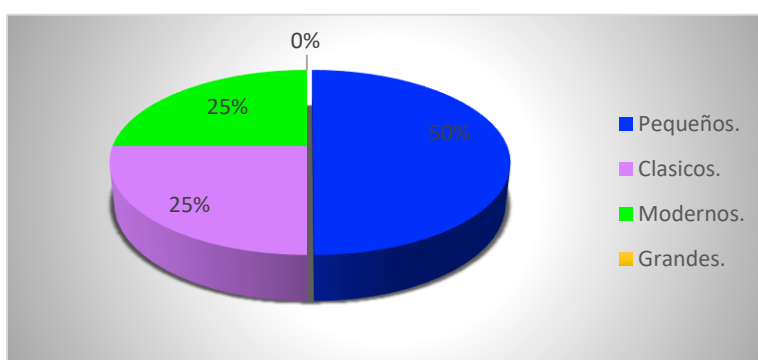


Fuente. Elaboración propia.

Esta pregunta muestra que los accesorios que más demanda tienen en el mercado son los aretes con un 50% seguido de collares con un 25% y cadenas pequeñas con un 25%, las pulseras y anillos no son accesorios de uso frecuente lo que limita la demanda de ellos.

Figura 28. Pregunta No 5.

¿Qué tipo de accesorios utilizan las mujeres?

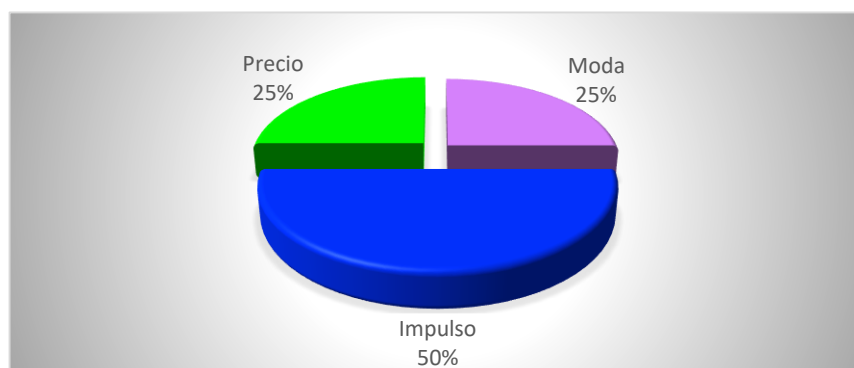


Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que el 50% del mercado se inclinan por los accesorios pequeños, seguido de los clásicos y modernos con 25% cada uno.

Figura 29. Pregunta No 6.

¿De las siguientes razones, cuál cree Ud. que es el principal motivo por el que una persona adquiere sus productos?

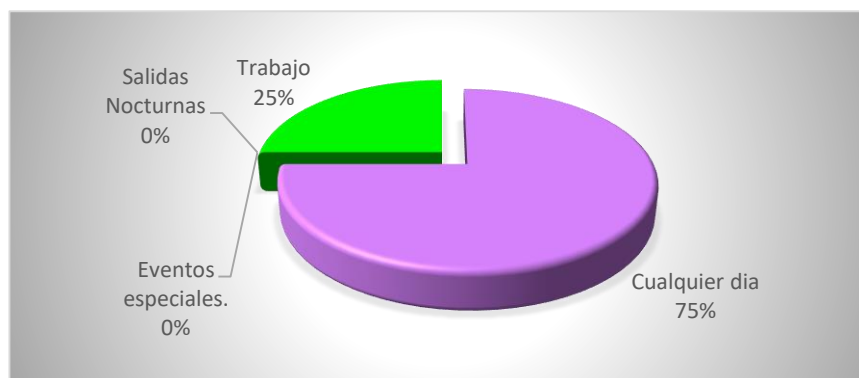


Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que el 50% de las mujeres compran accesorios por impulso, mientras que el 25% se dejan llevar por el precio y el 25% restante lo adquieren por moda.

Figura 30. Pregunta No 7.

¿Cuáles son las ocasiones en que las mujeres usan accesorios?

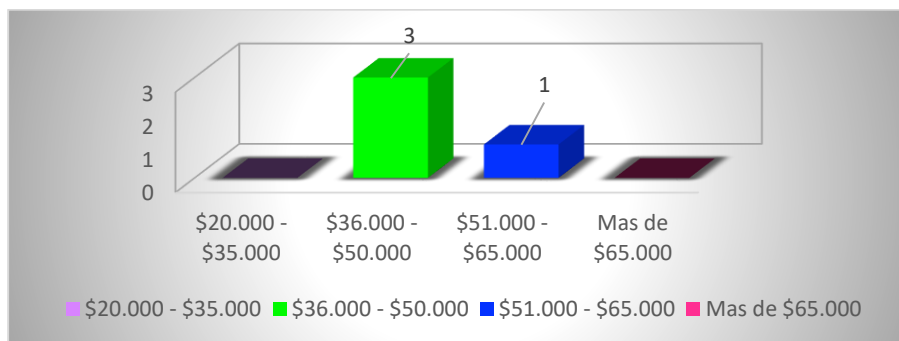


Fuente. Elaboración propia.

Al indagar en la pregunta 7. Se encuentra que las ocasiones predominantes para el uso de accesorios son cualquier día con un 75% y trabajo con un 25%, es decir, no se requiere de ocasiones especiales para el uso de estos.

Figura 31. Pregunta No 8.

¿Cuánto están dispuestas a pagar sus clientes por cada producto?

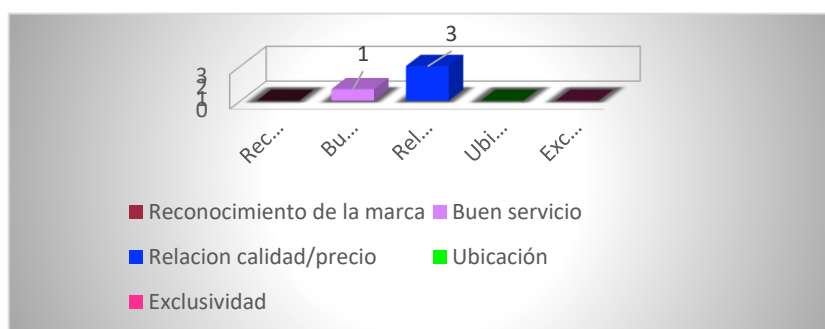


Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los entrevistados afirman que los clientes están dispuestos a pagar entre \$36.000 – 50.000 mientras que solo 1 consideran que los clientes están dispuestos a pagar hasta \$65.000 por un solo producto.

Figura 32. Pregunta No 9.

¿Cuál cree Ud. que son los factores principales en la búsqueda de un lugar para la compra de un accesorio?



Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados aseguran el factor principal para la búsqueda de un lugar para la compra de un accesorio es la relación calidad/precio mientras que el restante opina que el buen servicio es un factor primordial en esta búsqueda.

Pregunta No 10.

¿Por qué cree que las mujeres usan accesorios?

Con esta pregunta a los expertos se puede concluir que hay un factor predominante en el uso de los accesorios y es que las mujeres mediante estos buscan sentirse mejores con ellas mismas, quieren sentirse lindas, atractivas, llamar la atención.

Por medio de los accesorios las mujeres buscan expresarse, mostrar su personalidad, su esencia.

6.2. Plan de mercadeo.

AMORE MIO será una empresa dedicada a la comercialización de accesorios (aretes, collares, pulseras, anillos, etc.) y bisutería para mujer en diferentes materiales, colores, estilos y diseños que le permitan tener acceso a diferentes nichos de mercado.

Cali, por su importante ubicación geográfica además de ser una ciudad capital, concentra gran reconocimiento en el suroccidente colombiano y en el país por sus grandes diseñadores, por su moda, por sus tendencias llenas de color, de brillo, de diversos materiales que la hacen única y especial. Esto constituye una importante cantidad de clientes potenciales para la empresa, así como también por ser un núcleo urbano reúne una gran cantidad de personas que pueden adquirir los productos de manera física o virtual, convirtiéndola en una zona ideal para este tipo de proyectos.

Adicionalmente por las condiciones y la experiencia obtenida por el emprendedor en el tema comercial, administrativo del sector manufacturero y de servicios del Valle del Cauca, le dan al proyecto ventajas comparativas y competitivas para ponerlo en marcha.

Como parte de su plan de mercadeo la empresa AMORE MIO ha decidido plantearse tres objetivos que le permitan ganar participación en el mercado y posicionar su marca. Estos 3 objetivos son:

1. Incrementar las ventas mensuales en un porcentaje cercano al 70% durante el año 2019.
2. Buscar nuevas clientas que se ajustan a nuestro perfil del consumidor permitiendo aumentar el número de 50 a 150 personas.
3. Promover nuestros accesorios en nichos de mercado aun sin conquistar por ejemplo, mujeres universitarias y pensionadas.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la empresa ha determinado implementar las siguientes estrategias de mercado.

6.2.1. Producto.

Los productos que ofrecerá la empresa son los siguientes:

6.2.1.1. Aretes.

Línea de aretes en tamaño miniatura, pequeño, mediano y grande. Entre los materiales usados se destaca el bronce y el acero con baño de oro de 18K, plata o aleaciones de metales y no se descarta el uso de otros materiales textiles según las tendencias de moda y las exigencias del mercado. Se usan piedras naturales o piedras como chaquira, cristal murano, cristal swaroski, mostacilla, perlas entre otros. Estos productos estarán ligados a los movimientos de la moda que permitan ampliar la oferta a los clientes ya que según investigaciones del clúster de joyería y bisutería de Bogotá en los últimos años se observa una tendencia creciente en los productos de moda o también llamados de temporada.

Figura 33. Aretes comercializados por Amore Mío.



Fuente. Elaboración propia.

La presentación y exhibición de estos productos se hará en cartón de 350 gr con agujero de 3mm, tipo etiqueta colgante con fondos coloridos de flores, corazones, lunares que favorezca la pieza y la vuelva más atractiva. La impresión de cada motivo se hará en tintas a base de agua y aceites vegetales. Materiales que fueron escogidos por ser biodegradable que ayude a la sostenibilidad ambiental y que promuevan a la conservación del medio ambiente.

A continuación, relaciono unos ejemplos:

Figura 34. Cartones de presentación para aretes.



Fuente: recuperado de www.pinterest.com.

El empaque que se trabajará serán cajas de cartón pequeñas en el mismo material de las etiquetas de presentación con logo y slogan de la marca.

6.2.1.2. Collares.

Línea de collares en tamaños medianos y grandes, Estos se caracterizan por el uso de diferentes materiales como el acero o bronce con baño de oro, también se hacen uso de fibras, partes de madera, textiles, cerámicas, polímeros etc., La pedrería usada varia yendo desde mostacilla, chaquira, cristales hasta piedras naturales o fósil. La variedad en materiales parte el sector de la bisutería es importante en la exploración y producción de diseños que se ajusten a los requerimientos del mercado. Se usaran diferentes colores empezando por lo clásico negro, azul, perlas y terminando con algo más arriesgado en gama de colores, los colores que se manejaran dependerán de los movimientos de la moda y lo que vigente en la temporada.

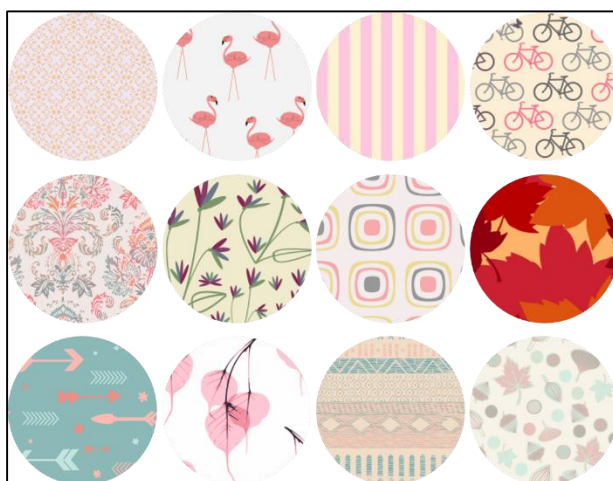
Figura 35. Collares comercializados por Amore Mío.



Fuente: Elaboración propia.

La presentación se hará en cartón de 350 gr con impresión a doble cara con detalles coloridos en motivos y formas variadas.

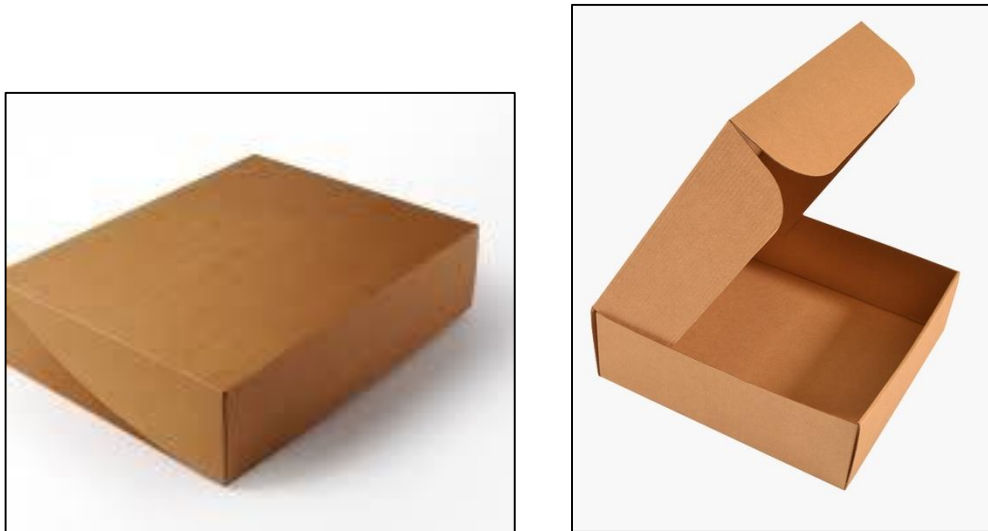
Figura 36. Cartones y fondos de presentación para collares Amore Mío.



Fuente: recuperado de www.pinterest.com.

El empaque que se trabajará para estos productos serán cajas de cartón pequeñas en un material económico con logo y slogan de la marca, para esto se contratarán los servicios de un diseñador que le dé un estilo exclusivo, delicado y que le permita diferenciarse de otros productos del mercado.

Figura 37. Cajas de empaque para collares Amore Mío.



Fuente: recuperado de www.pinterest.com.

6.2.1.3. Cadenas Pequeñas o juegos de cadena y aretes.

Línea de cadenas pequeñas y juego de cadenas más aretes pequeños, estos productos se trabajan con el fin de conquistar a mujeres que son más clásicas con su vestir y que gustan de cosas pequeñas que la hagan verse mejor, pero sin sentirse incómodas, ni recargadas. Este producto al igual que los anteriores está hecho en acero, bronce o alineaciones de metales con baño de oro. Gran variedad de pedrería entre las que se destacan los cristales mórano, swarovski, perla, chaquiras mate, entre otros. Tienen distintas presentaciones en las cuales varía el tamaño, dije (forma), aretes, colores, etc.

Con el fin de asegurar la calidad, se usarán materiales de larga vida que no presenten deformaciones ni despigmentación de forma rápida.

En la siguiente gráfica se pueden ver varias cadenas o juegos de cadenas y aretes que comercializa Amore Mío.

Figura 38. Cadenas pequeñas o juego de cadena y aretes que comercializa Amore Mío.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los servicios que ofrecerá la empresa son los siguientes.

- El punto de venta físico será un espacio con olores e iluminación especiales que creen en nuestros clientes recordación de marca y diferenciación del producto por medio de la exploración de experiencias sensoriales al momento de la compra.

- Newsletter con últimas tendencias de moda en accesorios, colores de temporada, asesoría de imagen para el uso correcto de los accesorios de acuerdo a la forma y textura del rostro, cuerpo, color de piel, ojos y pelo.
- A futuro la empresa quiere ofrecer un servicio con base tecnológica para que por medio de una aplicación las personas que deseen personalizar su pieza pueda hacerlo cambiando materiales, colores o diseño. Obteniendo una pieza única.

6.2.2. Precio.

La estrategia de precios a emplear será la de “Fijación de precios basada en el costo más el margen de utilidad”. Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto teniendo en cuenta que el margen de utilidad esperado es del 35 al 40%.

Según los datos arrojados por la encuesta una mujer invierte aproximadamente 50.000 pesos en cada pieza. Sin embargo, eso es un promedio, y la encuesta igualmente arroja que hay personas que invierten hasta 65.000 pesos en una sola compra, así como hay personas que invierten muchos menos.

Rango de Precios:

- Aretes: 20.000 a 60.000.
- Collares: 50.000 a 85.000.
- Cadenas: 20.000 a 30.000.
- Juego de cadenas y aretes: 35.000 a 55.000

Para el diseño, fabricación y venta de los accesorios se clasificaran en la categoría A y B, siendo la primera con materiales más económicos.

6.2.3. Plaza.

Amore Mío tendrá 2 formas de llegar al cliente.

- Punto de venta:

Se escogió este canal teniendo en cuenta la encuesta y también las sugerencias de nuestras clientas actuales con el fin de mostrar más de cerca nuestra marca, brindarle al cliente una asesoría personalizada, guiada a sus gustos y deseos.

- Ventas por internet:

El propósito de la empresa Amore mío es manejar junto con el punto de venta físico las ventas por internet ya que estas permiten ampliar el mercado dándonos a conocer en los alrededores de la ciudad y ciudades aledañas. Además permite un mejor acceso a la información de los clientes ya que se pueden conocer sus gustos, necesidades, hábitos y preferencias, se disminuyen costos al no usar intermediarios, además de un mayor control de variables como precios y promociones como una herramienta para hacer frente a la competencia.

Por medio de este canal la distribución del producto se hará de manera directa, es decir, se eliminan intermediarios. Las ventas se harán directamente al cliente mediante una plataforma virtual en donde ellos hagan los pedidos y el pago online. El pedido se distribuye por operarios logísticos entregando el producto comprado en perfectas condiciones con un tiempo de 1 a 2 días.

6.2.4. Promoción.

AMORE MIO dentro de su estrategia de promoción quiere dar a conocer su marca a través de diferentes medios, esto nos garantizará que conozcan aún más lo que ofrecemos, nuestros productos, nuestro concepto y la calidad que buscamos brindar. A continuación se citan los medios de promoción que se irán desarrollando para el cumplimiento de estas.

- Redes sociales.

Para la promoción se tendrán en cuenta la publicidad en redes sociales como Facebook, instagram y twitter. Hoy en día estas son un factor imprescindible para incrementar las ventas de cualquier

negocio y atraer más clientes especialmente en el sector de la moda, además no requieren grandes inversiones de dinero. En redes sociales es importante destacar los productos por medio de publicaciones de alta calidad y fotografías atrayentes donde se muestren detalles del producto y un contenido de palabras que lo describa y como podría beneficiar a la persona que lo compra. También puede utilizarse personas que hagan la vez de modelos y así mostrar como luce el accesorio.

- Ferias y exposiciones.

Adicionalmente AMORE MIO concentrará parte de su atención en la participación de ferias dirigidas al público en general enfocadas en joyería y bisutería, exposiciones itinerantes, eventos de presentación, etc.

- Newsletter.

Es indispensable para todos los negocios online hoy en día tener una Newsletter, es una de las formas más rápidas de conseguir ventas instantáneas. Al conseguir un buen número de seguidores se pueden promover con mayor facilidad los productos entre personas que gustan de la bisutería y que se pueden convertir en nuestra mejor publicidad.

- Asociaciones.

Las asociaciones pueden ser provechosas para los negocios, aumentan la visibilidad y ayudan a atraer nuevos clientes. Por ejemplo, las asociaciones con ONGs y sus causas sociales van muy de la mano con los accesorios, esto nos permite evaluar las opciones y descubrir a cuál causa se puede apoyar con nuestros productos.

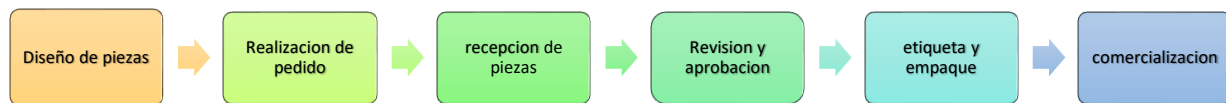
7. ESTUDIO TECNICO.

De acuerdo a los resultados del estudio del mercado, se procede a la realización del estudio técnico el cual permite medir la factibilidad técnica de la propuesta de empresa que abarca temas tan importantes como la localización, requerimientos de equipos y enseres y por último la mano de obra para el buen funcionamiento de esta.

7.1. Descripción de proceso de comercialización.

En la siguiente figura se muestra el paso a paso del proceso de comercialización para los productos de la empresa AMORE MIO.

Figura 39. Diagrama de descripción del proceso de comercialización.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hará una pequeña descripción de cada uno de los pasos que se lleva a cabo en el proceso de comercialización.

- Diseño de piezas.

Mediante este proceso el diseñador crea y diseña las piezas de acuerdo a las tendencias del mercado y las temporadas venideras, piezas que posteriormente se pedirán al proveedor.

- Realización del pedido.

Una vez que el diseñador haya creado las piezas a solicitar se procede a enviarlas al proveedor junto con las órdenes de compra para legalizar el pedido. En estas órdenes también se incluyen materiales a usar, cantidades a producir y colores a solicitar.

- Recepción de piezas.

Se reciben piezas producidas por parte del proveedor.

- Revisión y aprobación.

De acuerdo a las órdenes de compra enviadas y las piezas recibidas se hace revisión por parte de la administradora y el diseñador que cada una de las piezas cumpla con los requerimientos y con la calidad exigida. En caso de no cumplir con los requerimientos se devuelve la pieza para repetición.

- Etiqueta y empaque.

Una vez sea revisado todo el pedido se procede a etiquetar y empacar cada pieza para almacenar o poner en exhibición.

- Comercialización.

Como parte final del proceso se hace foto estudio para montaje en redes sociales por parte del community manager y se pone en exhibición para la respectiva comercialización en el punto de venta.

7.2. Localización.

Según Sapag Chzain “La localización optima de la propuesta de empresa es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

“AMORE MIO” será una micro empresa encargada de la comercialización de accesorios y bisutería que ejecutará labores en dos escenarios pero operando en la misma sede:

- Local Comercial y oficina de diseño y servicio. Para implementar este establecimiento comercial no es necesario contar con grandes espacios ni grandes bodegas para almacenamiento, por este motivo se tomará en alquiler un local comercial al norte de la ciudad de 60 m^2 . cuyo costo es \$1.500.000 mensuales. En dicho local se llevaran a cabo actividades relacionadas con ventas a clientes finales, exhibición de productos como también toda la gestión administrativa, de diseño, trámite y despacho de pedidos virtuales a diferentes zonas del país.

7.2.1. Macro localización.

Valle del Cauca será el departamento donde operará la empresa ya que las instalaciones físicas se encontrarán ubicadas en la ciudad de Cali, por tener un mayor conocimiento del mercado y para servir como fuente de empleo a la región.

Cali es municipio y capital del departamento del Valle del cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia. Situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de la región andina. La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Tiene 2.500.000 habitantes aproximadamente, su clima es cálido seco y sus temperaturas oscilan entre 22 y 33 grados centígrados.

Figura 40. Ubicación de Cali.



Fuente: recuperado de www.wikipedia.com

7.2.2. Micro localización.

La empresa operará en la ciudad de Cali en un local comercial arrendado al norte de la ciudad específicamente en Santa Mónica (Av. 8N # 20N-70) por su tamaño el establecimiento será usado como local comercial, bodega, oficina de diseño y administrativa. Se considera esta como una ubicación optima debido al reconocimiento del sector como una zona comercial en la cual diseñadores reconocidos de la ciudad tienen puntos de venta, adicionalmente es una zona con buen tránsito de personas que se adaptan perfectamente a nuestro perfil de clientes.

Figura 41. Ubicación del local comercial.



Fuente: Elaboración propia.

7.3. Plano del negocio.

Figura 42. Distribución de local comercial y oficinas empresa Amore Mío.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 41 muestra la distribución del local donde va a quedar ubicado el local comercial, el diseño y la administración del negocio.

Como se comentó anteriormente el local tiene un área aproximada de 60 más² contara con los siguientes espacios:

Oficina administrativa y de community manager: Espacio donde la administradora llevara a cabo la administración del negocio y el community manager llevara a cabo las funciones relacionadas con manejo de redes sociales y pagina web. Este lugar contara con un espacio para reuniones, 2 mesas, 2 computadores y 2 sillas para realizar sus funciones, también contara con un archivador de documentos y una impresora multifuncional.

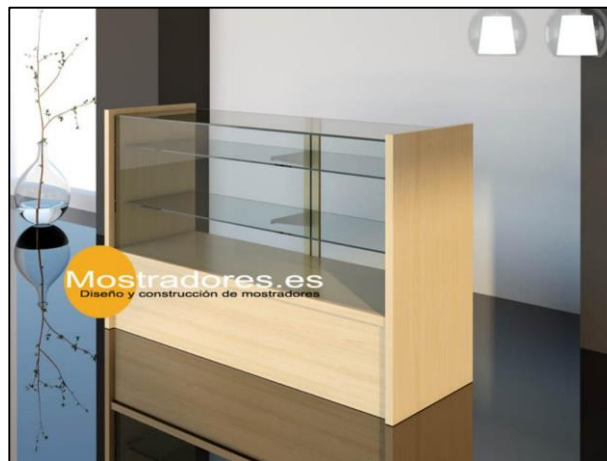
Bodega: Lugar donde se almacenara el inventario de producto terminado.

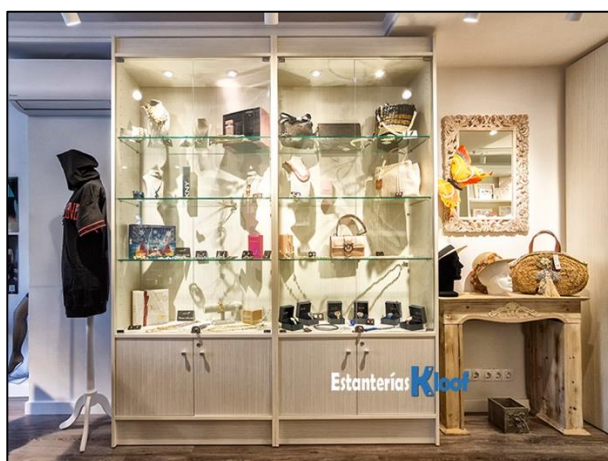
Local comercial: Espacio donde se tendrá la exhibición del producto terminado, para esto se cuenta con varios mostradores, estanterías, paneles ranurados empotrados en la pared como se describirá en el siguiente punto.

7.4. Muebles y Enseres.

La empresa Amore Mío para el funcionamiento y la ejecución de las labores administrativas, comerciales y de diseño, requiere la adquisición de equipos, muebles, enseres y utensilios que le permitan llevar a cabo su actividad. Cabe aclarar que para este tipo de establecimiento y de negocio es de gran importancia la distribución del almacén y la presentación de la vitrina con el objetivo de llamar la atención de los clientes hacia los productos exhibidos y así motivarlos a que compren. Por este motivo, se usaran 2 vitrinas laterales con luz interior y 2 mostradores en los cuales se exhibirá toda la línea de productos con contraste de diseños y de colores.

Figura 43. Mobiliario para el proceso de venta y comercialización.





Fuente: recuperado de www.pinterest.com

También, se utilizarán algunos espacios de la pared donde se instalarán paneles ranurados de manera que se pueda colgar aretes y collares ordenadamente y el cliente los pueda apreciar mejor. En la parte de atrás se adecuará un espacio de aproximadamente (1.5 x 4 m) para una pequeña bodega donde estará guardado el resto del inventario y la superficie restante (un área de 12 a 15 m²) se adecuará con mesas de trabajo, sillas, computadores e impresor para actividades de diseño, administrativas por ejemplo, brindar servicio al cliente, contabilidad, manejo de redes sociales, contacto con los proveedores y manejo de documentación.

En la siguiente tabla se desglosa la descripción y la cantidad de cada uno de los artículos a usar.

Tabla 17. Requerimientos de la empresa.

Muebles y enseres punto de venta	Cantidad	Valor	Total
Vitrinas laterales	2	1.100.000	2.200.000
Mostrador	2	1.100.000	2.200.000
Punto de pago, sistema de caja registradora y programa de facturación	1	2.000.000	2.000.000
Exhibidores para joyería	30	20.000	600.000
Laminas blancas con perfil Alto:122 m Ancho: 244 cm	3	370.000	1.110.000
Pines tipo flauta blancos	20	23.500	470.000
Espejos	3	50.000	150.000
Aire acondicionado	1	1.100.000	1.100.000
Aviso externo	1	500.000	500.000
Adecuaciones	1	2.000.000	2.000.000
Subtotal			12.330.000
Muebles y enseres oficina			
Escritorio	2	550.000	1.100.000
Archivador de documentos	1	600.000	600.000
Sillas de escritorio	2	250.000	500.000
Sillas auxiliares	2	80.000	160.000
Botiquín	1	45.000	45.000
Estanterías para almacenamiento de producto terminado	2	100.000	200.000
Aire acondicionado	1	1.100.000	1.100.000
Subtotal			3.705.000
Maquinaria y equipo			
Computadores	2	1.700.000	3.400.000
Impresora multifuncional	1	550.000	550.000
Telefono inalámbrico	2	60.000	120.000
Subtotal			4.070.000
Total			20.105.000

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Mano de obra.

Los requerimientos de mano de obra necesarios para el funcionamiento de la empresa “AMORE MIO” están determinados según el cargo a desempeñar y por el perfil personal de cada uno de ellos. La empresa dará inicio con la ayuda de 3 personas, una administradora, un vendedor y un diseñador, los cuales serán la mano de obra directa, será necesario que este grupo de trabajo este altamente comprometido con la labor y tenga un alto sentido de pertenencia con la empresa.

La mano de obra indirecta estará representada por el contador el cual tendrá un contrato por prestación de servicios y servirá de apoyo para el registro de todo lo relacionado con el ejercicio de su actividad. Por otro lado está la señora del aseo la cual realizará sus labores por prestación de servicios quien deberá asistir 2 veces al mes para realizar labores de limpieza en el local comercial y en la parte administrativa.

En la siguiente tabla se relaciona el costo mensual de cada uno de los cargos requeridos por la empresa.

Tabla 18. Requerimientos mano de obra “Amore Mío”

Cargo	Tipo de contratacion	Salario mensual unitario	Auxilio de transporte	prestaciones sociales	Total
Administradora	Quincenal	1.200.000	97.032	674.457	1.971.489
Community Manager	Quincenal	900.000	97.032	518.457	1.515.489
Vendedor	Quincenal	828.116	97.032	481.077	1.406.225
Diseñador	Quincenal	800.000			800.000
Contador	Prestacion de servicios	400.000			400.000
Aseadora	Prestacion de servicios	85.354			85.354
Total					6.178.556

Fuente: Elaboración propia.

En el capítulo 9. Se hará una descripción detallada de cada cargo y sus funciones.

8. ESTUDIO FINANCIERO.

8.1. Presupuesto anual sueldo empleados.

Tabla 19. Mano de obra directa.

Cargos Administración y Ventas	Número meses en el cargo primer año operación	Número de Ocupantes	Salario Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración								
Gerente	12	1,0	1.200.000	19.987.200	20.786.688	21.618.156	22.482.882	23.382.197
Community manager	10	1,0	900.000	12.492.000	15.590.016	16.213.617	16.862.161	17.536.648
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
Subtotal		2,0	2.100.000	32.479.200	36.376.704	37.831.772	39.345.043	40.918.845
Ventas								
Vendedor	9	1,0	828.200	10.345.874	14.346.279	14.920.130	15.516.936	16.137.613
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
Cargos Adicionales a partir del 2o Año Ventas								
					0	0	0	0
					0	0	0	0
Subtotal		1,0		10.345.874	14.346.279	14.920.130	15.516.936	16.137.613
Total		3,0		42.825.074	50.722.983	52.751.902	54.861.979	57.056.458

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Gastos administrativos y honorarios

Tabla 20. Gastos Generales Admón. y ventas.

Gastos Generales								
Rubros			Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados de administración				32.479.200	36.376.704	37.831.772	39.345.043	40.918.845
Honorario de Contador			450.000	5.400.000	5.616.000	5.840.640	6.074.266	6.317.236
Cargos por servicios bancarios			20.000	180.000	187.200	194.688	202.476	210.575
Suministros de oficina			50.000	200.000	208.000	216.320	224.973	233.972
Sistema de gestion, salud y seguridad en el trabajo			1.300.000	1.300.000				
Arriendo			1.300.000	13.000.000	13.520.000	14.060.800	14.623.232	15.208.161
Servicios Públicos			150.000	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Internet, correo y telefonía			100.000	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Auxilios de transporte (3)			291.096	2.619.864	2.724.659	2.833.645	2.946.991	3.064.870
Registro de marca y logo			1.500.000	1.500.000				
Honorarios Diseñador			800.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661
Gastos de constitucion			350.000	350.000				
Total				61.929.064	63.728.563	66.277.705	68.928.813	71.685.966

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Precios, Volúmenes y Ventas totales en los primeros 5 años de operación.

Tabla 21. Precios y unidades vendidas en los primeros 5 años.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio							
Precios, Volúmenes y Ventas Totales							
Precio por Producto							
Precio Línea Aretes	\$ / unid.		42.200	44.310	46.526	48.852	51.294
Precio Línea Cadenas	\$ / unid.		22.000	23.100	24.255	25.468	26.741
Precio Línea Collares	\$ / unid.		84.000	88.200	92.610	97.241	102.103
Precio Línea Duo (aretes-cadena)	\$ / unid.		55.000	57.750	60.636	63.669	66.853
Precio	\$ / unid.						
Precio	\$ / unid.						
Precio	\$ / unid.						
Precio	\$ / unid.						
Precio	\$ / unid.						
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Línea Aretes	unid.		1.550	1.628	1.709	1.794	1.884
Unidades Línea Cadenas	unid.		836	878	922	968	1.016
Unidades Línea Collares	unid.		590	620	651	684	718
Unidades Línea Duo (aretes-cadena)	unid.		740	777	816	857	900
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Capacidad Instalada y Utilizada *							
Capacidad Instalada Horas / Hombre	unid.		3.456	4.608	4.608	4.608	4.608
Capacidad Utilizada Horas / Hombre	unid.		3.400	3.537	3.678	3.825	3.978
% Utilización Capacidad Instalada en H/H	%		98,4%	76,8%	79,8%	83,0%	86,3%
* Si utiliza otra medida puede señalarlo en el espacio dejado para comentarios en la parte de abajo de la hoja.							
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		46.841,2	49.186,3	51.645,8	54.234,3	56.946,6
Ventas	unid.		3.716	3.903	4.098	4.303	4.518
Ventas	\$		174.062.000	191.974.230	211.644.500	233.370.023	257.284.749
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas						
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Otros Ingresos							
Otros Ingresos No operacionales	\$						

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Márgenes por producto.

Tabla 22. Márgenes de rentabilidad por producto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MÁRGENES POR PRODUCTOS						
Producto Línea Aretes						
Ingresos Línea Aretes		65.410.000	72.136.680	79.512.080	87.640.084	96.638.581
Costo Materia Prima Consumida Línea Aretes		25.652.500	28.290.570	31.183.055	34.370.697	37.899.728
Margen \$ Línea Aretes		39.757.500	43.846.110	48.329.025	53.269.388	58.738.853
Margen % Línea Aretes		60,8%	60,8%	60,8%	60,8%	60,8%
Producto Línea Cadenas						
Ingresos Línea Cadenas		18.392.000	20.281.800	22.363.110	24.652.782	27.168.996
Costo Materia Prima Consumida Línea Cadenas		7.524.000	8.297.100	9.148.545	10.085.229	11.114.589
Margen \$ Línea Cadenas		10.868.000	11.984.700	13.214.565	14.567.553	16.054.407
Margen % Línea Cadenas		59,1%	59,1%	59,1%	59,1%	59,1%
Producto Línea Collares						
Ingresos Línea Collares		49.560.000	54.684.000	60.289.110	66.512.502	73.309.613
Costo Materia Prima Consumida Línea Collares		21.240.000	23.436.000	25.838.190	28.505.358	31.418.406
Margen \$ Línea Collares		28.320.000	31.248.000	34.450.920	38.007.144	41.891.207
Margen % Línea Collares		57,1%	57,1%	57,1%	57,1%	57,1%
Producto Línea Duo (aretes-cadena)						
Ingresos Línea Duo (aretes-cadena)		40.700.000	44.871.750	49.480.200	54.564.654	60.167.559
Costo Materia Prima Consumida Línea Duo (aretes-cadena)		17.020.000	18.764.550	20.691.720	22.817.946	25.160.979
Margen \$ Línea Duo (aretes-cadena)		23.680.000	26.107.200	28.788.480	31.746.708	35.006.580
Margen % Línea Duo (aretes-cadena)		58,2%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%
Producto						
Ingresos		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Consumida		0	0	0	0	0
Margen \$		0	0	0	0	0
Margen %		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Producto						
Ingresos		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Consumida		0	0	0	0	0
Margen \$		0	0	0	0	0
Margen %		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Producto						
Ingresos		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Consumida		0	0	0	0	0
Margen \$		0	0	0	0	0
Margen %		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Producto						
Ingresos		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Consumida		0	0	0	0	0
Margen \$		0	0	0	0	0
Margen %		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Producto						
Ingresos		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Consumida		0	0	0	0	0
Margen \$		0	0	0	0	0
Margen %		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RESUMEN Productos						
Ingresos Productos		174.062.000	191.974.230	211.644.500	233.370.023	257.284.749
Costo Materia Prima Consumida Productos		71.436.500	78.788.220	86.861.510	95.779.230	105.593.702
Margen \$ Productos		102.625.500	113.186.010	124.782.990	137.590.793	151.691.047
Margen % Productos		59,0%	59,0%	59,0%	59,0%	59,0%

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Estado de resultados pérdidas y ganancias.

Tabla 23. Estado de resultados en los primeros 5 años.

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	174.062.000	191.974.230	211.644.500	233.370.023	257.284.749
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costo/Gastos Mcía o Servicio Vendido + Mano Obra Opera	72.116.500	79.544.450	87.644.927	96.590.476	106.433.784
Depreciación	1.910.500	1.910.500	1.910.500	1.910.500	1.910.500
Utilidad Bruta	100.035.000	110.519.280	122.089.073	134.869.047	148.940.465
Gasto de Administración	61.929.064	63.728.563	66.277.705	68.928.813	71.685.966
Gastos de Ventas	17.863.874	22.164.999	23.051.599	23.973.663	24.932.610
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	64.598.459	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-44.356.398	24.625.718	32.759.768	41.966.571	52.321.889
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-44.356.398	24.625.718	32.759.768	41.966.571	52.321.889
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	-44.356.398	24.625.718	32.759.768	41.966.571	52.321.889

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Indicadores financieros del proyecto.

Tabla 24. Indicadores financieros del proyecto.

Inicio						
Supuestos Macroeconómicos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Anual IPC		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Devaluación		4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
Variación PIB		2,60%	2,90%	3,80%	3,90%	4,00%
DIF ATA		6,54%	4,62%	4,65%	4,70%	4,50%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de producción		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Variación Gastos Administrativos		N.A.	2,9%	4,0%	4,0%	4,0%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días del Costo de Ventas)		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Prueba Ácida		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación cartera (días de ventas)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Inventarios (días del Costo de Ventas)		60,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días del Costo de MP Consumida)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		184,2%	125,5%	88,2%	63,8%	47,5%
Concentración Corto Plazo		0%	0%	0%	0%	0%
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-25,5%	12,8%	15,5%	18,0%	20,3%
Rentabilidad Neta		-25,5%	12,8%	15,5%	18,0%	20,3%
Rentabilidad Patrimonial		100,0%	-124,8%	251,4%	76,3%	48,8%
Rentabilidad del Activo		-84,2%	31,9%	29,8%	27,6%	25,6%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		-44.356.398	24.625.718	32.759.768	41.966.571	52.321.889
Impuestos		0	0	0	0	0
Utilidades después de impuestos		-44.356.398	24.625.718	32.759.768	41.966.571	52.321.889
Depreciac + Amortizac + Agotamiento + Provisiones		66.508.959	1.910.500	1.910.500	1.910.500	1.910.500
Flujo de Inversión	-97.041.293	0	12.337.833	0	0	10.552.500
Flujo de Financiación	97.041.293	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-97.041.293	22.152.562	38.874.052	34.670.268	43.877.071	64.784.889
Tasa de descuento Utilizada		10%	10%	10%	10%	10%
Factor	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Flujo de caja descontado	-97.041.293	20.138.692	32.127.315	26.048.286	29.968.630	40.226.319
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,07%					
VAN (Valor actual neto)	51.467.950					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,37					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	84 mes					

Fuente: Elaboración propia.

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.

9.1. Misión, Visión y valores corporativos.

Misión.

Nuestra misión es comercializar accesorios de alta calidad y diseño con toques diferenciadores pero alineados con las diferentes tendencias del mercado nacional , satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes dándoles a conocer una experiencia de compra diferente y divertida, responsabilizándonos con la mejora continua en la cadena productiva y también en aspectos administrativos; además de generar beneficios sociales y ambientales.

Visión.

Para el año 2025 AMORE MIO estará posicionada como una empresa colombiana líder en la comercialización de bisutería y accesorios para mujer en la ciudad de Cali en iniciando incursión en el ámbito nacional, reconocida por la calidad, diseños de sus productos y por sus servicios innovadores.

Valores Corporativos.

Los valores de nuestra empresa son:

Honestidad: Brindar a nuestros clientes siempre una atención acorde con sus necesidades ofreciéndoles productos adecuados a cada uno de ellos sin anteponer el deseo de venta.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos ofrecidos al cliente, ser puntual en la entrega de pedidos online.

Servicio al cliente: Ofrecer a nuestros clientes calidad en el servicio brindando un trato excelente, una experiencia de compra que satisfaga sus expectativas y a su vez posicionando nuestra marca.

Calidad: Los accesorios, joyas y bisutería de nuestra marca contarán con los mayores estándares de calidad.

9.2. Aspectos Legales.

La empresa se rige por la legislación colombiana vigente y dará cumplimiento a todas las normas jurídicas, tributarias, laborales, comerciales, sanitarias a que haya lugar, basándose en el principio de la libre empresa contemplado en la Constitución Política Colombiana y en el Código de Comercio.

La constitución de la empresa requiere las siguientes actividades:

Prerut	1 día
Registro en cámara de comercio	8días
Libros contables	1 día
Certificado de uso del suelo	10 días

Otras actividades para realizar que se contemplan en el plan de negocios una vez el proyecto sea aprobado:

Prerut	1 día
Registro en cámara de comercio	8días
Libros contables	1 día
Certificado de uso del suelo	10Días

9.3. Tipo de empresa.

El tipo de sociedad por el que se hará la constitución legal de la empresa será por una sociedad por acciones simplificada la cual está regulada por la Ley 1258 de 2008 que estipula que puede ser

constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1 y 5 de la Ley 1258 de 2008).

La empresa se conformará como una SAS dado que esta sociedad tiene un gran número de ventajas entre las cuales están: la facilidad de decretar las reglas que van regir el funcionamiento de la sociedad, no se requiere fijar una duración determinada, mayor facilidad en la operación y administración; además, el trámite en caso de liquidación es muy ágil y no hay necesidad de revisor fiscal. También se optó por esta clase de conformación ya que es la que más se ajusta a las expectativas.

Se constituirá legalmente a través de la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali y se llevara un registro exacto de las cuentas y datos financieros que emanen de la actividad económica.

Las utilidades serán entregadas al final de cada año y se dejara una reserva anual del 50% sobre la utilidad para cubrir cualquier contratiempo.

Marco legal

La empresa Amore Mío se acogerá a la *ley 1429 de 2010* (La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Escritura pública de constitución.

Una sociedad comercial se puede constituir a partir de tres tipos de documentos, los cuales son:

- Acta de constitución
- Escritura pública
- Documento privado

Para el caso de este plan de negocio se adoptó la figura de escritura pública por ser aquella que brinda un mayor respaldo legal y además porque es generalmente aceptada por todos los

estamentos públicos y privados del país. Por medio de este documento, todos los asociados o fundadores comparecieron en la notaria, en forma personal, a otorgar el instrumento público que debe contener los siguientes requisitos:

- Nombre y apellidos, identificación y domicilio de los socios. Denominación o razón social.
- Domicilio principal.
- Objeto social.
- Vigencia o término de duración.
- Aportes (Estos pueden ser laborales, dinero, bienes, etc.).
Forma de administración (Indicación de atribuciones y facultades del representante).
- Causales de disolución.
- Época y forma de convocatoria de asociados a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Nombramientos.
- Clausula compromisoria.

Registro de Industria y Comercio

El impuesto de Industria y Comercio de Avisos y Tableros recae sobre todas las actividades industriales, comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente, en el Municipio de Cali, personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos. Registro de marca para los Amore Mío.

Concepto de Uso del Suelo

El concepto del Uso del Suelo es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía correspondiente al Municipio donde se localizará la empresa, en el cual estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias para no afectar el ámbito urbano y social. De gozar el inmueble con estos requisitos, el concepto será compatible. La solicitud del concepto de usos de suelos contiene la siguiente información:

Fecha en la que se realiza la solicitud, Tipo de solicitud, Nombre del establecimiento, Propietario o representante legal, Cedula de ciudadanía o Ni, Razón social, Clase de predio y área del local, Dirección exacta del establecimiento, Tiempo de funcionamiento, Numero predial, Actividad principal y secundarias (si las hay).

La secretaria estudia que las condiciones de la empresa se ajusten al estatuto de Usos y Normas Urbanísticas y emite un concepto que es entregado al interesado en las instalaciones de esta ciudad.

El Concepto de Uso del Suelo es asignado al establecimiento como tal, no al propietario; es decir, en el evento en que exista cambio de representante legal por venta del inmueble, el nuevo dueño no requiere el trámite de este documento; pero cuando se realiza cambio de actividad económica, esta sí implica una nueva conceptualización. Una vez el propietario del establecimiento obtenga el visto bueno de Planeación Municipal, no requiere renovar este concepto.

Concepto Sanitario

Es una constancia expedida por la Secretaria de Salud del Municipio de CALI (Unidad Ejecutora de Saneamiento UES), donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certifica el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública en la Ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto Sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud del municipio correspondiente; para lo cual se diligenciará un formato de solicitud de visita. En un periodo no mayor a 8 días, asistirá al establecimiento un promotor de saneamiento, que inspeccionará la parte higiénico locativa, verificando que cumpla con las normas básicas de salubridad.

En la visita el promotor indicará al empresario los documentos que deberá anexar según el tipo de riesgo que se maneje. Los requisitos básicos incluye la presentación de los siguientes documentos:

- Certificado de Existencia y representación expedido por la Cámara de Comercio
- Certificado de Fumigación
- Notificación de visita del promotor de saneamiento

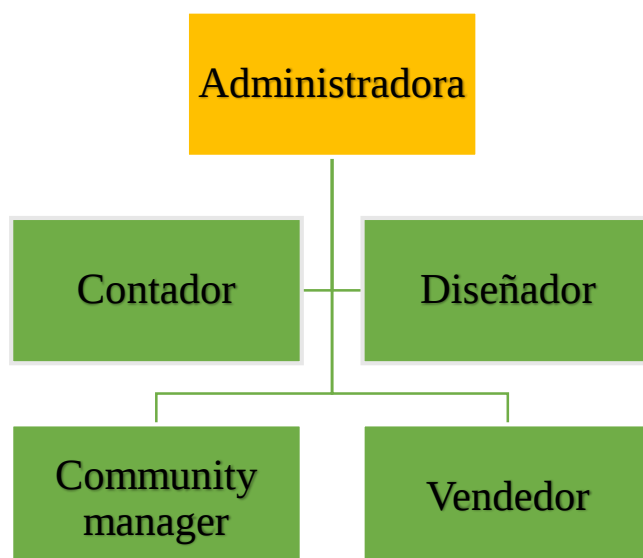
Trámites ante la DIAN

Para sociedades, y demás personas jurídicas se debe diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario) acompañado por:

1. Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).
2. Fotocopia de la Escritura de Constitución. Cuando se trate de entidades no contribuyentes, se debe anexar personería jurídica o cualquier otro documento que acredite su existencia.
3. Si es responsable del impuesto sobre las ventas, el plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada atendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

9.4. Estructura Organizacional.

Figura 44. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

9.5 Perfil de Cargos

A continuación se definen los perfiles de los cargos a ocupar con sus respectivas actividades a desarrollar y compensación económica mensual.

- Administradora

Las funciones de administración serán cubiertas por la propietaria de la empresa.

Perfil:

Administradora de empresas con 4 años de experiencia en el área comercial y ventas de productos relacionados con belleza o moda.

Funciones:

- Realizar gestión administrativa y comercial.
- Realizar manejo contable y financiero de la empresa.
- Realizar pedidos de accesorios terminados, teniendo en cuenta el nivel de ventas por artículos, os diseños y temporadas o fechas especiales.
- Recibir pedidos.
- Realizar órdenes de compra y pagarlas.
- Pagar nomina a los empleados.
- Controlar inventario de producto terminado.
- Realizar la publicidad de los productos.
- Administrar página web, redes sociales y pedidos de los clientes por estos medios.
- Confirmación del pago realizado por los clientes.
- Pagar obligaciones financieras y administrativas.
- Coordinar la logística del envío del producto y despacho de pedidos realizados a través de página web, redes sociales.
- Aprobar diseños y realizar control de calidad de productos terminados.

La compensación económica destinada para este cargo son \$1.200.000 (un millón setecientos mil pesos)

- Community Manager.

Perfil:

Técnico o profesional en diseño gráfico, mercadeo o afines con 6 meses de experiencia en la administración de tiendas virtuales, redes sociales y pagina web.

Funciones:

- Organización y dirección de tareas virtuales.
- Administración de tienda virtual, redes sociales y pagina web.
- Mercadeo y poder de negociación por redes.
- Realizar publicidad virtual.
- Control de estrategias de publicidad virtual.
- Propuestas de estrategias y presupuestos de campañas virtuales.
- Realizar labores comerciales, seguimiento a clientes, creación de bases de datos, marketing electrónico y publicidad, etc.
- Toma de pedidos virtuales.
- Organización de pedidos virtuales y despacho de los mismos.
- Contacto con empresa de domicilios.
- Analizar las tendencias en redes y formular propuestas.
- Subir a redes fotos de productos.
- Diseño de la publicidad.
- Atención y asesoría a clientes virtuales.

La compensación económica destinada para este cargo es \$ 900.000 (Novecientos mil pesos)

- Vendedor.

Perfil:

Experiencia comprobada en ventas o ventas relacionadas con el sector de la joyería y bisutería.

Funciones:

- Atender de manera personalizada a clientes que asistan al punto de venta.
- Vender productos terminados.
- Clasificar y organizar mecánica en vitrinas y estanterías.
- mantener inventario actualizado.
- Velar por el orden y limpieza del punto de venta.
- Cobrar y empacar los productos comprados por los clientes.
- Empacar pedidos online.

La compensación económica destinada para este cargo es \$828.116 (ochocientos veinte ocho mil cientos dieciséis pesos).

- Contador

Perfil.

Profesional en contaduría pública, persona ordenada y puntual para entregar los informes y estados financieros de la empresa.

Funciones:

- Suministrar información financiera a entidades de control.
- Recolección de la información y planificación de informes para terceros y la empresa.
- Elaborar, entregar y explicar al administrador los estados de resultados en cada cierre parcial.
- Elaborar, entregar y explicar la declaración de renta del emprendedor, si hubiere lugar a ello.
- Liquidación de impuestos y emisión de estados contables.

Compensación económica destinada para este cargo son \$400.000 (Cuatrocientos mil pesos colombianos) contratado por prestación de servicios.

- Diseñador.

Perfil:

Diseñador Gráfico o de modas recién graduado que tenga conocimiento en tendencias de moda.

Funciones:

- Realizar diseños de accesorios para mujer de acuerdo a las tendencias de moda y a las temporadas.
- Realizar catálogo de diseños para ser aprobados.
- Revisar productos terminados entregados por el proveedor.
- Aprobar o devolver productos que no cumpla con los requerimientos hechos o con la calidad exigida por parte de “Amore mío”.
- Manejar redes sociales.
- Colaborar con la decoración de la vitrina del establecimiento cada 15 días.

La compensación económica destinada para este cargo son \$800.000 (Ochocientos mil pesos) Contratado por prestación de servicios.

10. CONCLUSIONES

- En el desarrollo de una propuesta para la creación de empresa es necesario realizar varios análisis los cuales arrojan diferentes resultados que definen la argumentación necesaria para poner en marcha la empresa.
- Después de realizar un exhaustivo análisis del entorno en el cual se tuvieron en cuenta variables sociales, demográficas, económicas, sociales, entre otras, se encuentra que el sector de la joyería y bisutería y la empresa Amore Mío tiene diferentes oportunidades y fortalezas para seguir su tendencia al crecimiento, entre ellas están: la posición geográfica privilegiada, crecimiento de la población del departamento del Valle del Cauca y la ciudad de Cali, aumento de la inversión extranjera en los últimos años. Sin embargo, también debe luchar con amenazas y debilidades como el aumento en los índices de pobreza de la ciudad y el país en general.
- En Colombia la joyería es un trabajo de gran tradición, sin embargo, con el paso de los años no se han presentado grandes cambios en la producción de materias primas, motivo por el cual el sector se caracteriza por la poca tecnificación en sus procesos de producción, por la alta informalidad en la creación de las empresas.
- El consumo de productos de joyería y bisutería en el país se encuentra sustentado en 55% y 31% por los estratos medio y alto, respectivamente. Y los productos con mayor demanda son los aretes, seguidos de los collares, anillos y argollas, aros y por último las pulseras.
- La rivalidad entre las empresas del sector es alta debido a la cantidad de establecimientos, talleres y joyerías que existen actualmente en el mercado y los cuales ofrecen productos con características similares.
- El papel del gobierno ha sido fundamental en el sector ya que en los últimos años se ha preocupado por implementar e impulsar programas que incentiven la creación de empresas a lo largo del país.

- El poder de negociación de los proveedores del sector es baja debido a la gran cantidad de estos que existen, además de ser un país productor de materia prima necesaria para la producción y comercialización de este tipo de productos.
- Con el plan de mercadeo se pretende determinar el espacio que debe ocupar el bien o servicio en un mercado específico con el fin de maximizar las ganancias en los primeros años de funcionamiento.
- De acuerdo al análisis estructural del sector de la joyería y bisutería se concluye que es un sector atractivo e interesante en términos de crecimiento, alta rentabilidad, bajas restricciones del gobierno, bajas barreras emocionales, altas necesidades de capital.
- Por otra parte a pesar de contar varios puntos a favor, el sector de joyería y bisutería tiene también aspectos que dificultan la situación como las altas barreras de salida, dado que la especialización de los activos y las barreras emocionales significan un costo de oportunidad muy alta para las empresas del sector.
- Existen varias empresas referentes en el mercado que sirven que permiten identificar factores de éxito claves para el mantenimiento y sostenimiento de una empresa en el sector de la joyería y la bisutería, entre ellos están: el portafolio y presentación de los productos, la calidad de estos, el posicionamiento de la marca, etc. Pero también se identificaba otras variables en las que se debe tener especial cuidado para no caer en sobrecostos que luego serán trasladados al cliente como: identificación adecuada del mercado y el incremento de costos.

- La propuesta para la creación de una empresa requiere de un plan de mercados bien desarrollado y estructurado, el cual para este caso marcó importantes decisiones como el precio, el mercado objetivo, la cantidad de bisutería a producir, entre otros; los cuales han proyectado que la idea de negocio sea viable desde sus comienzos.
- De acuerdo con los resultados del plan de mercados, al implementar estrategias correctas de comercialización, las cuales abarcan desde la segmentación del mercado hasta la mezcla de marketing mix para cada uno de los productos los recursos disponibles para así obtener la producción deseada la cual permite medir la factibilidad técnica del trabajo de grado, donde se tiene en cuenta elementos importantes de ingeniería y logística para el buen funcionamiento de una micro-empresa.
- Mediante el estudio técnico se mide la factibilidad de la empresa abarcando temas encuentran como la localización, requerimientos de equipos y enseres y por último la mano de obra para el buen funcionamiento de esta.
- Para argumentar numéricamente los planes de mercado, técnico y administrativo, se hizo necesario recurrir a la presentación de un plan económico, el cual proyectó los estados financieros básicos que determinaron la consecución y evolución de los recursos necesarios para poner en marcha la micro empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/carrusel/panorama-de-la-industria-de-la-joyeria-en-colombia-2017-103910>
- (2015). Obtenido de Bases del plan nacional de desarrollo 2010-2014:
<https://www.uao.edu.co/plandedesarrollo/wp-content/uploads/documents/2015-04/bases-plan-nacional-de-desarrollo-2014-2018-colombia.pdf>
- Albrecht, K. (2000). *El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa*. Buenos Aires: Paidós Iberica.
- Alcalida Mayor de Bogotá. (22 de Diciembre de 1993). *Alcalida Mayor de Bogotá*. Obtenido de Regimen de Bogotá DC:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: ECOE Ediciones.
- Betancourt, B. (2014). *Benchmarking competitivo, un enfoque práctico*. Cali: Franciscos impresos.
- Betancourth, L. A. (2 de Enero de 2016). *Alcaldía Santiago de Cali*. Obtenido de Luz Adriana Betancourth Secretaria de Cultura:
http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/112629/perfil_secretaria_de_cultura_y_turismo_luz_adriana_betancourt_lorza/
- Boletín económico sectorial sector joyerías . (01 de Septiembre de 2015). *Fenalco Antioquia*. Obtenido de www.fenalcoantioquia.com:
https://www.fenalcoantioquia.com/sites/default/files/pdf/boletin_36_joyeria.pdf
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. New York: McGraw-Hill.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico . (8 de Marzo de 2019). *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico* . Obtenido de Compras y ventas en internet se aceleran :
<https://www.ccce.org.co/noticias/compras-ventas-internet-se-aceleran>
- Castaño, S. (13 de Agosto de 2014). *Sociales Didáctico*. Obtenido de
<http://socialesdidactico.blogspot.com/2014/08/el-conflicto-armado-en-colombia.html>
- Chapman, A. (2004). Obtenido de Análisis DOFA y análisis PEST:
www.degerencia.com/articulos.php
- Congreso de Colombia. (2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. *Ley 1014 de 2006*.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Procuraduría General de la Nación* . Obtenido de
http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

- de Ocampo, L. S. (2007). *Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad*. Scientia et technica.
- Departamento administrativo de planeacion municipal. (2000). *Plan de ordenamiento territorial*.
- Dinero. (11 de Febrero de 2014). *Dinero*. Obtenido de La mayoría de compradores de joyería y bisutería son de estrato medio: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/industria-joyeria-bisuteria-colombia/202781>
- Dinero. (6 de Diciembre de 2015). *Dinero* . Obtenido de En Colombia sí paga crear empresa : <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/5000-empresas-2015/articulo/en-colombia-si-paga-crear-empresa/209544>
- El Espectador . (25 de Septiembre de 2005). Modelo de asociatividad en Colombia. *El Espectador*.
- El Nuevo Siglo. (11 de Noviembre de 2018). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de Se disparó tasa de homicidios en Colombia: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-2018-se-disparo-tasa-de-homicidios-en-colombia?page=2>
- El Pais*. (23 de 07 de 2017). Obtenido de Así son los grupos armados que combate Colombia tras la paz con las FARC: https://elpais.com/internacional/2017/07/22/colombia/1500740630_359655.html
- El tiempo. (18 de Septiembre de 2008). *El tiempo*. Obtenido de Colombia se raja en competitividad tecnológica: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4537516>
- Fondo Emprender. (2013). *Documento "Guia plan de Negocio"*. Bogota.
- Gobernacion del valle del cauca. (2015). <http://crcvalle.org.co>. Obtenido de Plan Maestro de desarrollo nacionsl: <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-maestro-de-desarrollo-regional-vision-2032.pdf>
- Grave, A. d. (25 de Abril de 2017). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/cb_am67e8wkk/analisis-del-sector-de-bisuteria-en-colombia-y-plan-de-merca/
- Guerrero, B. B. (2014). *Analisis Sectorial y Competitividad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Icontec Internacional. (2011). *Icontec Internacional*. Obtenido de Ssistema de gestion ambiental NTC – ISO 14001: http://www.icesi.edu.co/blogs/gestionintegralindustrial/files/2011/09/ISO-14001_ICONTEC1.pdf
- J., B. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid : Pearson Prentice Hall.
- John Jairo Hernandez Florez, J. M. (s.f.). *Aproximacion al analisis de los planes de desarrollo departamental frente a los objetivos del milenio*. Valle del Cauca.

- Lombardo, M. (29 de junio de 2017). *El tiempo*. Obtenido de El furor de las joyas colombianas: <https://www.eltiempo.com/carrusel/panorama-de-la-industria-de-la-joyeria-en-colombia-2017-103910>
- Marstio, T. (1999). *Manual para escribir un plan de negocios*. Material de Capacitación para el proyecto SUCOF de Filandia TMA.
- Martinez, A. (7 de Agosto de 2010). *Toda Colombia*. Obtenido de Ubicacion Geografica de Colombia: <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>
- Martinez, A. (11 de Noviembre de 2018). *Toda Colombia*. Obtenido de Departamento del Valle del Cauca: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica SA.
- Moncayo, P. (2008). *Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto*. Management, 17(29), 33-48.
- Normatividad ambiental y sanitaria. (1991). *Guia Ambiental*. Obtenido de Unidad de Planeacion Minero Energetico: http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm
- Obstfeld, M. (2018). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Perspectivas de la economia mundial: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2018/April/Spanish/weo0418-intro-sp.ashx?la=es>
- Orrego, C. I. (2009). Fenomenologia y emprendimiento.
- Padilla, M. C. (2006). *Formulacion y evaluacion de proyectos*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Perfil Producto Mercado: Joyería en Colombia. (2015). *siicex*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/693045534rad93CE9.pdf>
- Politica de diversidad cultural. (2014). *Politica de diversidad cultural*. Obtenido de Ministerio de cultura: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07_politica_diversidad_cultural.pdf
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva. Tecnica para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F.: Mexico: CECSA.
- Procolombia. (9 de Julio de 2014). *Colombia co*. Obtenido de Colombia: 16 años de grandes cambios: <https://www.colombia.co/pais-colombia/hechos/colombia-16-anos-de-grandes-cambios/>
- Ramirez, A. R. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. Pensamiento y Gestion No 26 p94-119.

- Roger, B. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (2015). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Trad. José Díaz García y Alejandro Limeres. ISBN: 978-84-943664-1-3. 1ra Edición.
- Semana. (8 de 21 de 2018). *Semana*. Obtenido de La encrucijada en la que está Colombia por la migración venezolana: <https://www.semana.com/nacion/articulo/medidas-inmigratorias-para-venezolanos-en-america-latina/580256>
- Valladares, R. (22 de Septiembre de 2008). *Monografias.com*. Obtenido de Norma ISO 14001: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/norma-iso/norma-iso2.shtml>
- Varela, R. (2008). *Innovacion empresarial*. Bogota: Prentice Hall.
- Varela, R. (2008). *Innovacion Empresarial. Arte y Ciencia en la creacion de empresas*. Bogota: Pearson Educacion de Colombia .
- Wikipedia. (2017). *Wikipedia*. Obtenido de Cali: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali#Cultura>
-