

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FIESTOTAS
DECORACIÓN DE EVENTOS DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA.**

**JORGE EDUARDO OVIEDO CARRILLO
OSCAR IVÁN PATIÑO TRUJILLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE ZARZAL
2019**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FIESTOTAS
DECORACIÓN DE EVENTOS DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA.**

**JORGE EDUARDO OVIEDO CARRILLO
OSCAR IVÁN PATIÑO TRUJILLO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE PREGRADO COMO:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

DIRECTOR MSC. JAIRO JOVANNY SUÁREZ URREGO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE ZARZAL**

2019

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado (1)

Jurado (2)

Zarzal, Valle del Cauca, 2019.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3 JUSTIFICACIÓN	15
4 MARCO DE REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO TEÓRICO.....	17
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	29
5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.1.1 Método de análisis.....	33
5.1.2 Enfoque de la investigación.....	33
5.1.3 Fuentes de información	33
5.1.4 Técnicas de recolección de información.....	34
6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	35
6.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO	35
6.1.1 Análisis del macro ambiente.....	35
6.1.2 Resultados análisis del macro-ambiente	45
6.1.3 Evaluación integrada del análisis del macro ambiente de la organización Fiestotas.....	46
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	50
6.2.1 Poder negociador de los proveedores	50
6.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	52

6.2.3	Amenaza de potenciales ingresos	55
6.2.4	Poder negociador de los clientes.....	57
6.2.5	Rivalidad entre competidores del sector	59
6.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).	62
6.4	DIAGNOSTICO COMPETITIVO – BENCHMARKING	64
6.4.1	Organizaciones a comparar.....	64
6.4.2	Factores claves de éxito de la industria.....	66
6.4.3	Matriz de perfil competitivo.	67
6.4.4	Radar Benchmarking.....	69
6.4.5	Recomendaciones de Benchmarking	70
6.5	DIAGNÓSTICO INTERNO	70
6.5.1	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).	73
6.6	ANÁLISIS DE MATRICES.....	75
6.6.1	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	75
6.6.2	Matriz interna y externa (IE).....	77
6.6.3	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción peyea.	79
7	REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	82
8	PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA BASADO A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES HALLADAS DE LA EMPRESA	86
	PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO:	86
8.1	PLAN DE ACCIÓN.....	86
8.2	PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN.....	89
9	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	104
9.1	COSTOS DE INVERSIONES INICIALES	104
9.2	DEPRECIACIÓN PROYECTADA.	108
9.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	109
9.4	COSTO DE VENTA.....	110
9.5	ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN	112

9.6	VENTAS PROYECTADAS.....	114
9.7	EVALUACIÓN FINANCIERA Y OTROS INDICADORES.....	119
10	CONCLUSIONES.....	123
11	RECOMENDACIONES	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
12	ANEXOS	131
12.1	ANEXO A. FORMATO ENTREVISTA GERENTE	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	20
Figura 2. Estructura organizacional Fiestotas	31
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	50
Figura 4. Comparación radares de valor	69
Figura 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA.	79
Figura 6. Mapa de procesos.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen entorno tecnológico.....	36
Tabla 2. Resumen entorno demográfico.	38
Tabla 3. Resumen entorno político-legal.....	40
Tabla 4. Resumen entorno económico.....	41
Tabla 5. Resumen entorno sociocultural.	43
Tabla 6. Resumen entorno ambiental.	45
Tabla 7. Evaluación integrada entorno tecnológico.....	46
Tabla 8. Evaluación integrada entorno demográfico.	47
Tabla 9. Evaluación integrada entorno político-legal.....	47
Tabla 10. Evaluación integrada entorno económico.....	48
Tabla 11. Evaluación integrada entorno socio-cultural.....	49
Tabla 12. Evaluación integrada entorno ambiental.	49
Tabla 13. Matriz de análisis del poder negociador de los proveedores.....	52
Tabla 14. Matriz de análisis de productos sustitutos.	54
Tabla 15. Matriz de análisis de potenciales ingresos.	56
Tabla 16. Matriz de análisis del poder negociador de los clientes.....	58
Tabla 17. Matriz de análisis de la rivalidad.....	61
Tabla 18. Matriz consolidada Fuerzas de Porter.	62
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos EFE.	63
Tabla 20. Matriz de perfil competitivo.....	68
Tabla 21. Análisis interno.	71
Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	74
Tabla 23. Listado DOFA.....	76
Tabla 24. Matriz DOFA.....	77
Tabla 25. Matriz interna y externa (IE)	78
Tabla 26. Datos de elaboración.....	80
Tabla 27. Resumen de fuerzas.	81
Tabla 28. Estrategias y acciones necesarias (Fortalecimiento del portafolio.	87
Tabla 29. Estrategias y acciones necesarias (Posicionar la marca Fiestotas).	87
Tabla 30. Estrategias y acciones necesarias (incrementar las ventas de la empresa) ...	88
Tabla 31. Plan de acción objetivo estratégico 1	90
Tabla 32. Plan de acción objetivo estratégico 2	94
Tabla 33. Plan de acción objetivo estratégico 3	99
Tabla 34. Maquinaria, mobiliario y herramientas.....	104
Tabla 35. Equipo tecnológico y mobiliario de oficina.....	106
Tabla 36. Vehículos.....	106
Tabla 37. Activos diferidos.	107

Tabla 38 Activos intangibles.....	107
Tabla 39 Consolidado inversiones iniciales.....	108
Tabla 40. Depreciación.	108
Tabla 41 Servicios públicos y combustible.....	109
Tabla 42. Servicios externalizados y otros gastos.....	109
Tabla 43. Gastos en nómina de planta.....	110
Tabla 44. Costos de venta por evento.....	110
Tabla 45. Financiación inicial.	112
Tabla 46. Tabla de amortización 1	113
Tabla 47. Tabla de amortización de la deuda	113
Tabla 48. Amortización anual de gastos diferido.....	113
Tabla 49. Ventas proyectadas.....	114
Tabla 50. Estado de resultados proyectado.	115
Tabla 51. Balance general proyectado.....	116
Tabla 52. Flujos de caja proyectados.....	118
Tabla 53. Punto de equilibrio.....	119
Tabla 54. Evaluación financiera.	120
Tabla 55. Relación Costo-Beneficio	120
Tabla 56. Análisis de sensibilidad.	121
Tabla 57. Indicadores financieros.....	122

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al tema de planeación estratégica el cual se define como la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el objetivo de alcanzar las metas planteadas a futuro. La principal característica de la planeación estratégica consiste en pensar analíticamente en el presente las decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, así como también organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas. Teniendo en cuenta este aporte es importante saber que la planeación estratégica proporciona a las organizaciones una ruta que permite encaminar los procesos, actividades, métodos, objetivos, metas, analizando las mejores alternativas en cada una de las áreas, permitiendo que la organización decida sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado. Cabe señalar que una de las principales problemáticas que presentan hoy en día las organizaciones es la carencia de una orientación que le permita tener un horizonte claro hacia dónde quieren llegar para disfrutar de un crecimiento y sostenibilidad. Es conveniente mencionar que una de las principales causas de esta problemática vista principalmente en las pequeñas empresas se centra en la falta de importancia que le dan los directivos a la planeación, lo cual trae como consecuencia una desventaja competitiva provocando ineficiencia empresarial, pérdida de oportunidades, errores en la toma de decisiones entre otras.

Esta investigación se realiza precisamente con el interés de diseñar un plan estratégico a la empresa Fiestotas decoración de eventos del municipio de Zarzal, la cual se dedica a prestar servicios de decoración de eventos sociales específicamente fiestas infantiles, fiestas de 15 años y bodas, teniendo en cuenta que este tipo de celebraciones representan hoy en día una oportunidad de negocio debido a que el rol de la decoración juega un papel importante en este tipo de celebraciones. Es primordial realizar un plan estratégico que le permita a Fiestotas salir de lo tradicional e ir a la vanguardia en su zona de influencia. Para ello se hace necesario utilizar la teoría de planeación estratégica entendida esta como el instrumento que establece y coordina los lineamientos para proporcionar todos y cada uno de los aspectos y herramientas que sean necesarios para enfocar sus operaciones hacia el posicionamiento de la empresa en la región del norte del Valle del Cauca. Esto permitirá que esta empresa no haga parte de la infortunada lista de empresas que terminan fracasando por falta de lineamientos que le sean favorables para tener una sostenibilidad en el mercado.

Para el marco de la documentación de información se utilizará el método deductivo, para la recolección de información será por medio de una entrevista semiestructurada y benchmarking, teniendo en cuenta que se tiene la aprobación del propietario de esta

organización y la disponibilidad de información para cuando sea necesaria, así como también el conocimiento para la implementación de diferentes herramientas que permitan obtener información clara y oportuna en lo relacionado con la situación actual de la empresa, las condiciones del entorno, las políticas de operación. Los hallazgos realizados serán el instrumento para emprender una propuesta estratégica para la empresa.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Fiestotas decoración de eventos es una organización relativamente nueva, cuenta con cuatro años de existencia en la industria de la recreación y entretenimiento en el municipio de Zarzal, inicialmente su alcance era local debido a que carecía de conocimiento de la actividad de decoración y del mercado, esto hizo que sus propietarios se interesaran por conocer acerca de la actividad de decoración de eventos de manera informal y también estudiar de manera superficial el mercado local; a partir de estas iniciativas se comenzaron a evidenciar algunas mejoras para la organización las cuales le han permitido mantenerse hasta el momento en el mercado. Actualmente Fiestotas presenta un panorama indefinido debido a la falta de planeación, es decir, carece de proyecciones estratégicas a futuro lo que priva la existencia de un plan de acción para alcanzarlo. Además hay ausencia de instructivos para los procesos y/o procedimientos o manuales de funciones para sus empleados; a pesar que cuenta con una misión y visión, nunca se ha elaborado con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas resultantes de un proceso de diagnóstico interno y externo. Todo lo anterior se da por no darle la importancia a la formalidad de llevar un proceso administrativo adecuado para la empresa, esto lleva a que la organización actúe bajo la improvisación causando una asignación inadecuada de recursos, carencia de una oferta organizada, ineficiencia operacional, pérdida de oportunidades, falta de gestión de la marca en cuanto a estrategias de reconocimiento, recordación y fidelización de los clientes, lo cual genera una desventaja competitiva y baja participación en el mercado. Además, esta organización se encuentra en un escenario de operación bajo la informalidad, es decir, presenta una ausencia de los requerimientos establecidos por la ley que conlleva a una limitación de las posibilidades de crecimiento y la pérdida parcial de las ventajas que ofrece la legalidad como protección policial y judicial, el acceso a crédito formal y empleo de calidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué lineamientos debe contener un plan estratégico para la empresa Fiestotas-decoración de eventos del municipio Zarzal, Valle del Cauca para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el sector?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de los factores externos e internos de la empresa Fiestotas decoración de eventos?
- ¿Qué filosofía administrativa agregará valor a la organización?
- ¿Qué acciones estratégicas se debe desarrollar en la empresa Fiestotas?
- ¿Qué tan viable en términos financieros es la propuesta de un plan estratégico para la empresa Fiestotas?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Fiestotas- decoración de eventos del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico estratégico de los factores internos y externos de la organización.
- Reformular la misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseñar el plan de acción acordes a los requerimientos estratégicos de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta de direccionamiento estratégico

3 JUSTIFICACIÓN

Según la revista (Dinero, 2016) en el artículo titulado (Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia) las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivos colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el registro único empresarial y social (RUES), en el país el 94,7% de las empresas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas. Del mismo modo la misma fuente en el año (2015) dice que “la economía colombiana está conformada principalmente por empresas pequeñas, medianas y familiares, estas representan el 99,6% del total de las empresas en Colombia, de ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que hace que solamente el 50% de las pymes sobrevivan el primer año y solo el 20% el tercero”. Las empresas en el país están fallando en la poca importancia que le dan a la planeación, recurriendo a errores frecuentes como confundir la estrategia con la planeación, llevar a cabo los ejercicios de planeación estratégica sin una adecuada metodología, no comunicando los objetivos ni estrategias de la empresa, no contando con indicadores e instrumentos de medición de la estrategia y de los objetivos.

Este trabajo plantea un esquema de orientación para la empresa Fiestotas a través de una planeación estratégica, reconociendo que esta herramienta administrativa es ideal para tomar decisiones que tengan un impacto positivo a través del diseño de estrategias que respondan eficientemente a los requerimientos del mercado. Incrementando la posibilidad de obtener una adaptación proactiva al cambio, perfeccionamiento en el proceso de toma de decisiones, mejorando el uso del tiempo y recursos de la organización, definiendo lineamientos para desarrollar las actividades, de modo que la compañía pueda funcionar de manera efectiva. Resultando altamente pertinente para una organización como Fiestotas, debido a que potencializará sus utilidades, además, es ideal para crear una ventaja competitiva que le permitan crecer en el mercado y lo más importante mantenerse dentro de este.

El alto grado de rivalidad y la dinámica de los mercados demanda que los encargados de direccionar las empresas diseñen estrategias y planes constantemente que permitan afrontar cada uno de los retos que se evidencian en el mercado, por lo que una planeación estratégica permitirá a Fiestotas conocer la realidad de la organización, visualizar nuevas oportunidades y amenazas de acuerdo a su entorno social, económico, jurídico, cultural, tecnológico y ambiental; mejorar la coordinación de sus actividades y manejo de recursos, enfocar la misión y los objetivos de la organización así como también medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas garantizando la posibilidad de realizar una gestión organizacional más eficiente y productiva orientando a la

organización en relación con las necesidades del entorno. En concreto una planeación estratégica está directamente relacionada con la mejora de los resultados de esta organización, garantizando una gestión más profesional y menos basada en la improvisación.

4 MARCO DE REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Si bien no existe un concepto único sobre lo que es la planeación, si hay un consenso en que es un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro. En este sentido, ¿en qué consiste realmente la planeación, de acuerdo con los estudios de la administración?

Bernal y Sierra (2017), en su libro “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI” mencionan diversos autores los cuales tienen una definición diferente respecto al tema de planeación. Entre los autores que mencionan Bernal y Sierra (2017), aparecen Koontz y Weihrich, Daft, Robbins y Coulter, quienes se referencian a continuación: Según Koontz y Weihrich (1998), afirman que “la planeación es un proceso que implica la selección de misiones, los objetivos y las acciones para cumplirlos, y que requiere de la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción”. Los mencionados autores agregan: “los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados” (p.62). Daft (2004), confirma el concepto la planeación de Koontz & Weihrich (1998), quien dice que la planeación “es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, programas, las actividades y otras acciones necesarias”, es decir, la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos (p.62). Por su parte Robbins & Coulter (2014), definen la planeación acertando con el concepto general de Koontz & Weihrich (1998) & Daft (2004), definiéndolo como “un proceso que consiste en definir las metas de la organización” y agrega que para alcanzar esas metas se debe establecer una estrategia general y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”(p 62). Así, la planeación con esta definición más moderna se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior y buscando construir una relación entre el concepto de planeación contemporáneo y la estrategia, se acude a lo dicho por (Sánchez y Morales , s.f.), en su artículo “planeación estratégica” quienes citan diversos autores que han realizado aportes en cuanto al término de estrategia, teniendo en cuenta que la estrategia para la planeación es una acción fundamental; la primera aproximación al campo de la estrategia de empresas es propuesta por Ansoff (1980). quien supone un ámbito de reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que “la elección de producto – mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave

del diseño de una estrategia” (p3.).definición que fundamenta lo dicho por Robbins & Coulter citados por (Sánchez y Morales , s.f.) acerca de la importancia de la estrategia en la planeación. Por su parte Thompson (1994), citados por (Sánchez y Morales , s.f.), plantea que “la estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara, sería más complicado alcanzar dicho objetivo”. (p.6.).

Ahora que se comprende lo que es la planeación y la estrategia de forma general, la planeación estratégica tiene como propósito presentar los aspectos más relevantes a utilizar en la manera de administrar para responder efectivamente a las condiciones y a los retos del nuevo ambiente de las organizaciones caracterizado por el cambio, la incertidumbre, la complejidad, la internacionalización, la globalización y la competitividad, entre otros rasgos que implican grandes retos para todo tipo de organización. En este sentido, se hace necesario administrar de modo estratégico a las organizaciones para la permanencia y la competitividad. Es importante tener presente que en este nuevo ambiente de las organizaciones se requieren habilidades específicas y capacidades de conocer el entorno de forma permanente, utilizar de forma eficiente los recursos, anticiparse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que la competencia, estructurar de forma estratégica las actividades responsabilidades y autoridad, dirigir de forma creativa de tal forma que se logre el compromiso y motivación de todas las personas de la organización y evaluar y retroalimentar el desempeño organizacional e individual de forma estratégica para posterior ajustes. En general todas las condiciones cambiantes, globales y competitivas que hoy enfrentan las organizaciones, se requieren de una forma de administrar cada vez más estratégica que permita diferenciarse y responder a los retos del entorno. (Bernal & Sierra, 2017).

La planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias, es decir, la construcción de una estrategia para resolver lo cuestionamientos ¿Qué lograr? y ¿Cómo hacerlo? Ahora que se comprende mejor los aspectos más relevantes de la planeación estratégica se hace una breve presentación de algunas de las definiciones más usadas y que sirven para entender su significado y su importancia en las organizaciones.

Frente al dilema de cómo conciliar habilidades de dirección o gerenciales y la confección de una estrategia que impacte o transforme la estructura de la organización, (Mintzberg , 1991) sugiere que planeación estratégica es “la programación sistemática para estrategias previamente identificadas, sobre las cuales se desarrolla un plan”.

(Bernal & Sierra, 2017) en su libro proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, mencionan a Heracleous, Martinez y los aportes que hicieron de planeación estratégica. Martínez, (1994), La planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia y asignar los recursos para tal efecto. (p98.). Por su parte Heracleous (1998), complementa lo dicho considerando que el propósito de la planeación estratégica es “operacionalizar las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico y soportar el proceso del pensamiento estratégico”.

Para estos autores, la planeación estratégica suministra a las organizaciones sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas de las mismas.

(Drucker, 2004) define que la planeación estratégica no es una caja de trucos, un manojo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación.

Por su parte Johnson, Sholes & Whittington (2006) reafirman el pensamiento de Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2001) expresando que la planeación estratégica es “El proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia un futuro deseado a partir de la definición de la misión (fin global de la organización), la visión (estado futuro deseado), el establecimiento de objetivos a largo plazo y la definición de estrategias (forma de lograr cierta ventaja para la organización frente a la competencia) para el logro de objetivos, con base en un conocimiento permanente del entorno interno y externo de la organización”. (p.99.).

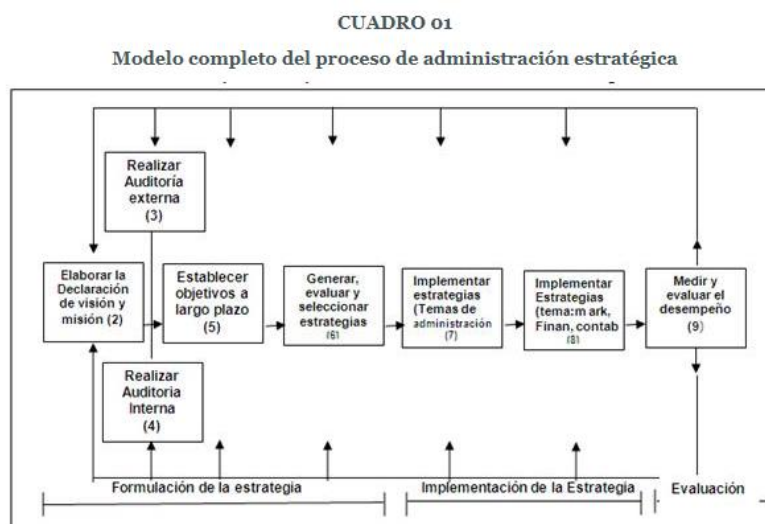
Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación, una de las perspectivas de dirección estratégica consiste en considerar que, en efecto, la estrategia puede y debe ser gestionada, a través de procesos de planificación racional con una estructura de pasos secuenciales que implican

el establecimiento de objetivos y en análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implantación de la estrategia. De igual forma es importante tener en cuenta que la dirección estratégica varía la importancia relativa de los elementos de la estrategia en función del sector, en este sentido es probable que los distintos aspectos sean más importantes en algunos contextos que en otros y en algunas organizaciones que en otras (Johnson, Scholes & Whittington, 2006)

Aguilera (2010) en su artículo direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, referencia a Ansoff (1997) quien plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno"(p.89.). Por su parte Johnson & Scholes (2001), plantean que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa, lo cual permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda organización trabaje en una misma dirección (p.88.). Otros aspectos interesantes mencionados por Thompson (1998), "como los beneficios de un enfoque estratégico de la dirección, permiten establecer una relación entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial"(p.101.).

Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Conceptos de la administración estratégica. Fred R. David. pag.311. (2013).

Los elementos representativos del direccionamiento estratégico incluyen la misión, la visión, Dentro del proceso de la planeación estratégica se deben considerar entre otras, la fase filosófica o filosofía organizacional, la cual consiste en la forma de pensar o identidad que caracteriza a las organizaciones, por lo tanto, se hace necesario definir o ajustar la misión, la visión, valores y políticas. Teniendo en cuenta lo anterior se hace pertinente conocer a profundidad cada uno de estos aspectos trayendo diferentes autores:

Misión

Cuando se habla de misión se hace referencia a la razón de ser del negocio, su identidad, naturaleza y carácter. Es determinar exactamente en qué negocio estamos. Es una afirmación que diga: “esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y esto es lo que creemos”. La misión es única para cada negocio, (Palacio, 2008)

Mullane (2002) & Cambell (1997) coinciden en indicar que la misión de la organización es valiosa porque permite trabajar en una visión común para todos. “La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.

De acuerdo con los autores la misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones, establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación para los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma. Así mismo la declaración de la misión debe estar vinculada con los valores y principios, la visión y las políticas organizacionales. (Bernal & Sierra, 2017), en su libro proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, reafirman lo dicho por Aceves (2004), quien expresó que “una buena declaración de la misión debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización, tanto de los trabajadores como de los inversionistas, los clientes, los proveedores y demás stakeholders”. (p.102.).

Visión

La visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es

decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que esta desea construir o realizar (Goodstein et. al., 2001). (p.106). Del mismo modo Palacio (2008), plantea que la visión empresarial se define como la descripción del futuro deseado para la organización, de cuál debe ser el estado de la empresa a un largo plazo estimado. La visión es un paso de la dirección estratégica y lo que busca es desarrollar un concepto de negocio y formarse una idea de hacia donde se necesita dirigir la organización.

Al igual que la misión, la visión debe ser congruente con los valores corporativos u organizacionales y compartida por los miembros de cada corporación u organización. Debe ser inspiradora, motivadora y capaz de energizar al personal de la compañía para orientar sus energías en pos de su logro.

Valores

Los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de estas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso de que se requiera ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación a dichos valores, los cuales han de ser el punto de referencia para su implementación. Además, los valores son parte integral de la cultura organizacional o corporativa y por ende el marco de referencia del actuar de las organizaciones al ser incorporados por las personas que las integran y se constituyen en la expresión de la filosofía institucional. Para Serna (2003), “la cultura organizacional corporativa es el medio mediante el cual se transmite, se socializa y se hacen realidad los valores”(p.107.).

Políticas

Palacio (2008) afirma que las políticas son guías para tomar decisiones en relación con lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la organización para poder implantar las estrategias seleccionadas. Es una acción refinada y analítica de las personas que están en la alta dirección. Por su parte Bernal & Sierra (2017), mencionan que las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de objetivos institucionales o corporativos. Asimismo, son los marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones. (p.109.).

Objetivos institucionales

Con base en una buena definición o ajuste de la filosofía organizacional, se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente de largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la misión, la visión, los valores y las políticas, es decir, con la filosofía organizacional. Para Robbins & Coulter (2014) una buena formulación de objetivos en la planeación implica que estos deben tener las siguientes características:

- Estar formulados o planeados en términos de resultados y no de acciones
- Ser mensurables y cuantificables
- Señalar claramente el plazo para su logro
- Ser exigentes pero realistas
- Estar por escrito
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencias hasta llegar a cada funcionario del nivel más operativo.

Los principales objetivos estratégicos, se formulan con base en aspectos clave de la organización tales como: crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado, relaciones con los clientes y potencial humano. Es importante aclarar que los objetivos de la planeación estratégica se formulan primero a nivel de toda organización y por ello se denominan “objetivos organizacionales”; luego estos son compartidos por las diferentes dependencias o unidades de negocio, que los desglosan en objetivos de la respectiva dependencia o unidad de negocio denominados “objetivos funcionales” (por ser los que se definen en cada área funcional: finanzas, marketing, producción y potencial humano), que se desprenden de los respectivos objetivos organizacionales; a su vez, de los objetivos funcionales se desprenden o se fijan los objetivos operativos, que son los que debe lograr cada división en su actividad diaria. (p.112.).

Análisis organizacional

Luego de formular los objetivos estratégicos, en la planeación estratégica se procede a realizar un análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectaran de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación.

Bernal & Sierra (2017) citan a (Benavides & Quintana, 2003) quien afirma que si bien la evaluación de los factores del entorno es muy importante porque hace posible que las organizaciones conozcan los retos u oportunidades a los que tienen o tendrán que enfrentarse, un buen análisis de sus recursos y capacidades les permitirá diseñar las estrategias adecuadas para la definición de sus ventajas competitivas.(p.125.).

Análisis externo

Una de las etapas del modelo de planificación estratégica es la verificación situacional una vez que se han establecido los objetivos, tal como ocurre en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización. Un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto del futuro, desde hace mucho que los planificadores se preocupan por ello, por la incapacidad para predecir lo que no está a la vista significa una incapacidad para planear. Por lo tanto “pronostique y prepare” se convirtió en el lema de esta escuela de pensamiento. También dentro de este enfoque, el estudio de fortalezas y debilidades fue sujeto a una importante descomposición como parte de la etapa de verificación interna. Palacio (2003), plantea que el éxito de un plan estratégico radica en gran parte en un buen diagnóstico y argumenta que las oportunidades de crecimiento y desarrollo para una organización están en el entorno en el que operan. Por tanto, un diagnóstico externo exige un análisis permanente de los cambios en los comportamientos del consumidor, de la tecnología de base aplicada en la industria o actividad, en los sistemas de logística y distribución, en la estructura del mercado y en los competidores que participan en él. Es importante identificar las fuerzas externas que de una u otra manera inciden en el nivel de productividad y competitividad de la firma. Es necesario mantener un monitoreo constante de estas variables, ya que pueden representar oportunidades que, si no se toman en el momento preciso, seguramente la competencia si lo hará, o de otra manera, sino se detecta una amenaza a tiempo puede terminar con las mejores proyecciones posibles. Las fuerzas externas o ambiente general están constituido por los diferentes aspectos de las condiciones sociodemográficas, culturales, económicas, políticas, legales y tecnológicas de orden nacional y mundial, así como por las tendencias de estos ordenes que influyen, influirán o pueden influir sobre una industria u organización. Estas fuerzas en el ambiente actual se caracterizan por rápidos, complejos e inciertos cambios y por un mayor grado de competitividad, internacionalización y globalización del nuevo orden mundial, es indispensable que las organizaciones conozcan el entorno y la influencia que este tiene y tendrá en el desarrollo de sus actividades. Cabe mencionar que las variables o fuerzas externas del entorno se consideran fuera de control de la empresa.

Así, es usual que hoy las organizaciones estén interesadas en conocer lo que está pasando en el mundo en general y en el ambiente económico global, lo que hacen sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes cada vez más diversas y exigentes, las tendencias mundiales en los diferentes aspectos organizacionales, etc., con el propósito de aprovechar sus recursos y capacidades para ser más competitivas y responder a los retos de este nuevo orden mundial. El propósito del análisis externo es identificar y analizar las oportunidades (O) y amenazas (A) o retos del entorno que tienen que enfrentar o enfrentaran las organizaciones o corporaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades. Hitt, Ireland & Hoskisson (2004). Para el estudio del ambiente externo de las organizaciones o corporaciones, se suelen estudiar de forma interrelacionada tres dimensiones principales de este entorno. De igual forma, otro aspecto del diagnóstico externo en el proceso de planeación estratégica es el conocimiento que necesitan tener las organizaciones de su ambiente industrial o ambiente específico. (p.124.).

Por otra parte, de acuerdo con (Porter, 1980, p.44). la competitividad de una organización en una industria o sector está determinada por cinco fuerzas:

- Riesgo de que entren más competidores: los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costes de las compañías establecidas.
El riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: esta adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.
- Poder de negociación de los proveedores: estos pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costes con sus precios.

- Presión proveniente de los productos sustitutos: todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los productos sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades.
- Poder de negociación de los clientes: los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Adicionalmente al análisis del ambiente general o el ambiente del sector o industria, en los estudios del análisis del ambiente externo es necesario el análisis de la competencia o de los competidores, es decir, el análisis de cada compañía u organización con la que compite de manera directa la respectiva organización objeto del plan estratégico. El análisis de la competencia usualmente se conoce como “inteligencia competitiva” y provee información valiosa sobre los objetivos, estrategias, suposiciones, recursos y capacidades de la competencia directa de una organización, que le permite a la misma tomar decisiones para competir de mejor forma con dicha competencia directa.

En síntesis, un análisis del ambiente externo de las organizaciones implica un estudio detallado del ambiente general local, nacional o mundial, así como un estudio del sector o industria en el que participa la organización objeto de análisis y un estudio de inteligencia competitiva, todo ello desde un enfoque actual y sus tendencias o perspectivas.

Análisis interno

Como complemento al análisis del ambiente externo que permite identificar y analizar las oportunidades y dificultades o retos que afrontarán las organizaciones en los próximos años, para la formulación de un plan estratégico también es necesario realizar un diagnóstico interno para analizar e identificar las fortalezas y debilidades que presentan las organizaciones en su interior, que les permitirán definir con claridad sus objetivos para

los próximos años y las estrategias más adecuadas para lograrlo. El diagnóstico interno les posibilita a las organizaciones tener un conocimiento real de sí mismas como un sistema de recursos, capacidades y aptitudes que les permiten generar resultados distintivos en su desempeño. El análisis interno usualmente se realiza mediante una valoración de fortalezas y debilidades que tiene una organización en cuanto a los recursos y capacidades de cada uno de sus diferentes dependencias o áreas funcionales. (Bernal & Sierra, 2017, p.124).

Matriz DOFA

El resultado del diagnóstico externo- identificación y análisis de las oportunidades y amenazas del entorno general, del entorno industrial o sectorial, y del entorno competitivo- y del diagnóstico interno- fortalezas y debilidades de los diferentes recursos y capacidades de las áreas o dependencias (directivos, técnicos o de producción, financieros, comerciales de potencial humano)- constituyen la base para construir lo que usualmente se conoce como “matriz DOFA”

La matriz se constituye a partir de una selección de aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evaluadas como de impacto alto en la capacidad competitiva de la organización y, para ello, se evalúa cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza mediante una escala de valoración: impacto alto, impacto medio, impacto bajo y ningún impacto.

Definición y formulación de estrategias

Una vez definida o ajustada la filosofía institucional o corporativa (misión, visión, valores y políticas), definidos los objetivos corporativos o estratégicos para un determinado horizonte de tiempo, realizado el análisis del entorno o ambiente externo e interno de la organización, identificando sus respectivas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, el siguiente paso de la planeación estratégica es definir y formular las estrategias o guías de acción que se implementarán para el logro de los objetivos corporativos que, a su vez, son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional. Las estrategias, a ser la guía de acción para lograr los objetivos, se formulan en el ámbito corporativo, que es la forma como se alcanzaran los objetivos corporativos y las estrategias tácticas para lograr los objetivos funcionales y operativos.

Plan de acción

Consiste en formular las principales actividades por implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas con la base en el

análisis del entorno externo e interno de la organización. En un plan de acción se especifica que actividades se requieren implementar, cuando implementarlas y quienes serán los responsables de ella.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Crecimiento empresarial: De igual manera, Canals (2000) enfoca el crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para alcanzar otras metas, de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura.

Dirección Estratégica: El proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (Ronda & Marcan, 2004)

Entorno: La complejidad del entorno es una función del número de «cosas» simultáneas que suceden en él (Duncan, 1972). Un incremento del número de eventos interrelacionados provenientes del entorno dificulta su interpretación, dado su efecto simultáneo en las organizaciones (Harrington, 2001).

Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos, tienen consecuencias multifuncionales y requiere que la empresa considere los factores internos y externos a los que se enfrenta.

Fortalezas y debilidades internas: Se determinan en relación con los competidores. Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respetivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

Misión: Son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tiene las operaciones de una empresa en términos de producto y del mercado. Debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

Objetivos a largo plazo: Implica un periodo de más de un año. Estos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Son esenciales para el éxito de una organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, revelan las prioridades, se centra en la coordinación y constituyen la base para las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Oportunidades y amenazas externas: Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una organización de ahí el calificativo de externas.

Para todo trabajo investigativo es de gran importancia el marco conceptual debido a que este nos brinda un apoyo para definir los conceptos claves que se tienen presentes en la investigación realizada, es decir, el marco conceptual es aquello que permite que se dé una explicación de una idea y así comprenderla mejor; señalando los conceptos que la componen y forman parte de ella.

de situaciones, describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Permiten la coherencia y coordinación entre los departamentos de la organización y entre ellos. Pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización o a nivel divisional.

Ventaja competitiva: El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

Visión: Elaborar la declaración de la visión se considera como el primer paso de la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de la declaración de la misión. La declaración de la visión responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir?

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Descripción de la empresa

Fiestotas es una empresa pequeña y familiar que se encuentra ubicada en el sector terciario o de servicios; de acuerdo a la estructura sectorial de entretenimiento la empresa se ubica específicamente en la industria de salones de eventos y decoración de fiestas

principalmente infantiles, quince años y matrimonios en el municipio de Zarzal compitiendo a través de su propuesta de valor basada en la personalización, es decir, la empresa a través de su personal de ventas adecua la oferta permitiéndole a cada cliente tener una decoración a su gusto y de manera individual. Actualmente la empresa no cuenta con un punto físico de atención para los clientes, sino que ha apostado por una estrategia digital basada en las redes sociales para llegar a sus clientes.

Reseña histórica

En el año 2015 surgió la oportunidad de adquirir un mobiliario para la actividad de decoración de fiestas. Con el pasar de los meses se comenzó a dar forma a la organización, fue llamada Fiestotas-decoración de eventos, cuyo nombre fue inspirado en una organización grande que permitiera orientar el rumbo hacia la producción integral de eventos abarcando todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes. Tener en cuenta que en épocas pasadas esta actividad generalmente se realizaba de una manera muy básica y que la acción de decoración se realizaba a manera del decorador ha exigido a evolucionar y entender que en la actualidad las personas invierten gran cantidad de dinero en la ambientación del evento o celebración para hacerlo realidad de la manera más cercana a como lo han soñado. Esto hizo entender que se debe tener en cuenta cuales son los deseos, gustos, sueños de los clientes en cuanto a la decoración de sus eventos.

En la actualidad Fiestotas-decoración de eventos ha adquirido esta responsabilidad de decorar los eventos de la manera en que el cliente lo ha visualizado y de este modo hacer un sueño hecho realidad e inolvidable.

Filosofía corporativa

Misión

Fiestotas tiene como misión brindar soluciones a la necesidad de decoración de eventos sociales a los clientes del municipio de Zarzal Valle del Cauca, amenizando los mejores ambientes agregando valor a nuestro servicio a través de la personalización de espacios entregando de esta manera experiencias memorables.

Visión

Ser una empresa gestora de soluciones integrales, reconocida en el mercado como una organización sólida, líder en producción de eventos sociales, empresariales y recreativos.

Valores

Responsabilidad: obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes con nuestros clientes.

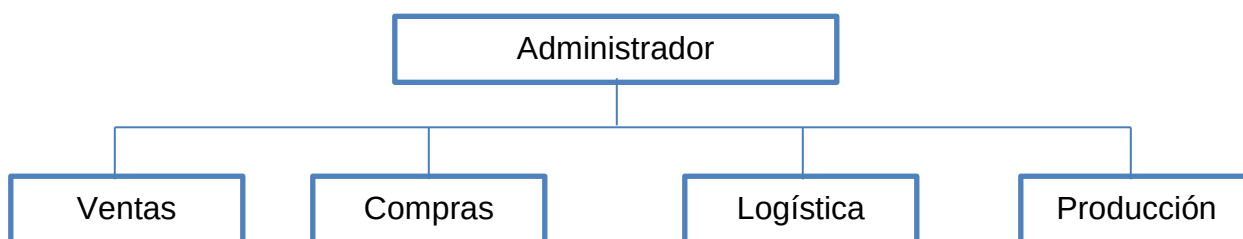
Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Confianza: cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a precios justos y razonables

Estructura

La estructura de la empresa Fiestotas está constituida por una estructura de tipo funcional lineal ya que está elaborada de acuerdo a los procesos básicos de cada área; es importante misionar que, por ser una empresa pequeña, el propietario se encarga de realizar diferentes actividades de tipo corporativo y funcional. De igual forma esta misma persona ocupa actividades de tipo operativo apoyado por personal contratado según cada evento.

Figura 2. Estructura organizacional Fiestotas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ubicación

La empresa Fiestotas -decoración de eventos- se encuentra ubicada en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, el cual posee una buena ubicación geográfica teniendo en cuenta que es una población central rodeada por los municipios de Roldanillo, Bugalagrande, La unión, La victoria, Bolívar, en los cuales tiene influencia para la venta de su servicio principal. Específicamente, en la Cra 5 # 14^a – 17 barrio Bolívar la empresa cuenta con un espacio adecuado como bodega de menaje con el que actualmente cubre sus requerimientos básicos para la decoración de eventos.

Portafolio de servicios

Fiestotas es una empresa dedicada a prestar el servicio de decoración de eventos sociales, cuenta con 4 años de existencia en el mercado con experiencia en fiestas infantiles, quince años y matrimonios. Reconociendo que sus clientes generalmente carecen de tiempo y conocimiento de la actividad ofrece a ellos una atención personalizada e individual para cada evento, facilidades de pago, canales de comunicación digital y personal calificado.

Dentro de su filosofía corporativa su razón de ser consiste en amenizar los mejores ambientes para fiestas basados en espacios personalizados logrando brindar de esta manera una experiencia memorable tanto a los anfitriones como a los invitados. A largo plazo Fiestotas le apuesta a ser una empresa gestora de soluciones integrales para eventos sociales, empresariales y recreativos.

Dentro de su portafolio se puede contar con los siguientes servicios: Alquileres de menaje para eventos sociales, asesoría para producción de eventos sociales, decoración de eventos sociales.

5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio del “Direccionamiento estratégico para la Empresa Fiestotas-Decoración de eventos del municipio de Zarzal Valle”, es una investigación de tipo descriptivo debido a que en este análisis se especifican las propiedades de un fenómeno, es decir, se busca especificar las características, los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis. En esta investigación se pretende medir o recoger información sobre los conceptos o las variables mencionadas anteriormente para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa como punto de partida y proponer estrategias que conduzcan a la solución del problema y la obtención de los objetivos del trabajo.

5.1.1 Método de análisis

Para el diseño del plan estratégico de la Empresa Fiestotas-Decoración de eventos se utilizará el método deductivo, partiendo de lo general hasta encontrar particularidades dentro de las variables que se estudiarán en el análisis externo e interno de la organización.

5.1.2 Enfoque de la investigación

En cuanto a la forma de adquirir la información se utilizará el enfoque cualitativo, que parte de la recolección de datos de carácter descriptivo y procesos de observación para descubrir categorías conceptuales a la población objeto de estudio. Este enfoque de investigación permitirá la identificación, y posteriormente el análisis de los datos, para formular estrategias con base en los resultados.

5.1.3 Fuentes de información

Fuente primaria: Se utilizará como fuente primaria de información la aplicación de una entrevista no estructurada, orientada a identificar variables internas de la organización. Esta entrevista se aplicará al propietario siendo la fuente idónea para obtener datos reales y conocer hacia dónde quiere direccionar su empresa, lo cual permite mayor claridad para el direccionamiento estratégico de Fiestotas- Decoración de eventos.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias para la investigación orientada al direccionamiento estratégico de Fiestotas Decoración de Eventos, son textos cuyos autores han hecho importantes aportes al tema en mención; disponibles en los diferentes artículos de las bases de datos de la Universidad del Valle y otras universidades, tesis, páginas web y libros.

5.1.4 Técnicas de recolección de información

Entrevista semiestructurada: Esta herramienta permite formular preguntas abiertas y cerradas que conllevan a recibir información de parte del entrevistado y enlazarla con los diferentes temas que se utilizarán para llevar a cabo direccionamiento estratégico. Por medio de esta herramienta los grupos de interés (propietario, clientes, proveedores) expresarán datos relevantes de acuerdo a quien este enfocada la entrevista.

La observación: Esta técnica para recolectar información permite tener conocimiento claro, detallado y evidente de los sucesos que afectan directamente el desarrollo de actividades y procesos dentro de la organización, esto con el fin de tener una visión más amplia obteniendo fundamentos concretos para resolver el problema de investigación.

Benchmarking: Se ejecutará el benchmarking para medir y comparar la empresa Fiestotas con las demás empresas de organización de eventos de la región, esta herramienta servirá para conocer mejor el sector, analizar la competencia en tiempo real, identificar qué servicio mejorar, cuales organizaciones poseen mejores prácticas y establecer nuevos objetivos

6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

6.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para realizar el análisis se comenzó con el ambiente externo donde se evaluaron las principales variables que afectan la empresa.

6.1.1 Análisis del macro ambiente

Entorno tecnológico

Uso de apps móviles: Las apps móviles continúan siendo la herramienta tecnológica por excelencia para reforzar la fidelización, la interacción antes, durante y después del evento y, en general, para mejorar la experiencia del asistente. Según el Forecast (2018) el uso de aplicaciones antes, durante y después del evento crecerá durante 2018 en todas las regiones, siendo Europa (con un 3,5%) la región donde este incremento será más acusado.

Uso de drones: De acuerdo a Cultura Eventos (2017) hay una nueva tendencia, que es el uso de los drones, que poseen cámaras a control remotas para sacar fotografías y vídeos desde el aire y desde cualquier ángulo. Así, permite captar momentos y escenas que no podíamos imaginar antes. Su uso en eventos ha aumentado de manera exponencial, ya no sola para la recopilación de imágenes y vídeos, sino también como parte de actividades team building.

Modernización del sector de las TIC: el presidente de la Republica Iván Duque y el ministerio de las Tics apoyan proyecto de ley que busca crear las condiciones para el cierre definitivo de la brecha digital en el país y hacer de Colombia una nación más atractiva a la inversión, reactivar la industria del sector TIC apostando mejorar la conectividad y llegar al 70 % de cobertura de internet en todo el territorio nacional. (Ministerio de la Tics, 2019)

Comercio electrónico: Durante el mes de enero de 2019 según E-Commerce (2019), fueron realizadas en Colombia 8 millones de visitas a páginas web de Comercio Electrónico, 135.000 más que en el mismo mes de 2018. De estas visitas, 2.6% llegaron al carro de compra, mientras que en enero del año pasado lo hicieron 2.7%. El promedio de tiempo por visita fue de 4 minutos y 32 segundos, y un usuario promedio visitó 4.5

páginas por cada ingreso a la web desde un computador o dispositivo móvil. De hecho, el 57% del tráfico es realizado través de un dispositivo móvil.

De los consumidores online, el 46% fueron hombres y el 54% mujeres. Además, las dilleniales siguen siendo los heavy users del canal ya que el 41% de los usuarios tienen entre 25 y 34 años de edad. Por último, por cada usuario único se realizaron 2.2 visitas y la tasa de rebote (usuarios que entraron a la página web sin interacción alguna) fue del 46.4% vs el 46.4% en el 2018.

Uso de redes sociales: según el Ministerio de las Tic's (2018), Colombia se ha convertido en uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región. En los últimos años Colombia ha registrado un crecimiento exponencial en cuanto a la cantidad de usuarios que se encuentran registrados en las redes sociales. Redes como Facebook y Twitter son las que gozan de mayor popularidad entre los colombianos, a tal punto que en Facebook, Colombia ocupa el lugar número 14 a nivel mundial con más de 15 millones de usuarios.

Tabla 1. Resumen entorno tecnológico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
ÁMBITO: TECNOLÓGICO						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Uso de las apps móviles	O			X	
2	Uso de drones	O			X	
3	Modernización del sector de las tics	O			X	
4	Comercio Electrónico	O			X	
5	Uso de redes sociales	O			X	
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno demográfico

En cuanto a su demografía, Colombia según el DANE (citado por DINERO, 2019) en el último censo realizado en el 2018, se registró que el país cuenta con una población aproximada de 45.5 millones de habitantes; esto caracteriza a Colombia por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica después de Brasil y México.

Crecimiento poblacional del municipio de Zarzal: según el DANE para el año de 2019, la población del municipio de Zarzal será de 47.062 habitantes, lo cual representa un

crecimiento con respecto al año 2018 donde la población fue de 46.599 habitantes, distribuidas de la siguiente manera, No. Hombres: 22.792, No. Mujeres: 24.270.

Composición de la población por grupos de edad: de acuerdo a las estadísticas del DANE para el año actual, la población objetivo de la empresa es del 42% del total de la población distribuidas de la siguiente manera: el segmento infantil de 0 y 10 años cuenta una población de 8.019 habitantes (4.094 hombres y 3.925 mujeres) la cual ha venido presentando un leve crecimiento desde el año 2013 cuando la población de dicha edad era de 7.908 habitantes. Por su en el segmento de quinceañeras la población es de 348 niñas de 14 años. Del mismo modo las mujeres y hombres entre de 25 y 40 años es de 11.392 habitantes (5.585 hombre y 5.807 mujeres)

Tasa de natalidad del municipio de Zarzal: Según el DANE en las estadísticas de nacimiento en el municipio de Zarzal en el año 2017 se registraron 467 nacimientos cifra que viene presentando un importante decrecimiento teniendo en cuenta que en el año 2008 la cantidad de nacimientos en el municipio fue de 644.

Tamaño de los hogares en Colombia: Según el DANE (citado por El Heraldó, 2018) uno de los datos preliminares es que los 13.8 millones de hogares que hay en el país son más pequeños, que tienen un mayor poder adquisitivo y que proveen su fecundidad a futuro.

Flujos migratorios: según Migración Colombia en el boletín anual de estadística de flujos migratorios (2018) se presentó un incremento del 8,05% de emigrantes en el año 2018 con respecto al 2017 lo cual equivale a 351.565 personas. Del mismo modo en el boletín se puede evidenciar un incremento del 7,05% de inmigrantes colombianos en el año 2018 con respecto al 2017.

Población urbana y rural del municipio de Zarzal: según en DANE (2018), en las estadísticas de población desagregada por área se estima que la población urbana es de 33.306 habitantes y la población rural es de 13.756 habitantes correspondientes a 70,76% y 29,23% respectivamente.

Población afrocolombiana: según el DANE (2017), en las estadísticas de población étnica del municipio de Zarzal hay 19.088 habitantes lo cual representa el 47,67% del total de la población que pertenece a este grupo étnico.

Tabla 2. Resumen entorno demográfico.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
ÁMBITO: DEMOGRÁFICO						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Crecimiento poblacional del municipio de Zarzal	O			X	
2	Composición de la población por grupos de edad	O				X
3	Tasa de natalidad del municipio de Zarzal	O		X		
4	Tamaño de los hogares en Colombia	O			X	
5	Flujos migratorios	A		X		
6	Población urbana y rural	O			X	
7	Población afrocolombiana	A		X		
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno político-legal

Mecanismos de apoyo del gobierno para empresas Mipyme: Según el Grupo Bancolombia (2018), Para impulsar el crecimiento de las pymes, el gobierno ha diseñado diferentes mecanismos de apoyo que solo se pueden otorgar a las empresas que cumplen con los criterios establecidos por la Ley Mipyme (ley 590 de 2000) y son el foco de los programas de fortalecimiento y desarrollo empresarial que adelantan las diferentes cámaras de comercio del país y Bancóldex que es la Banca de Desarrollo del Gobierno colombiano. Otro mecanismo de apoyo Según Urna De Cristal (2018) es el programa Economía Naranja donde se encuentran la posibilidad de acceder al fondo naranja que entrega recursos no reembolsables entre 50 millones y 120 millones y, además, obtener un 0% de impuestos de renta por 7 años (para nuevas empresas naranja).

Pago de impuestos a empresas Mipyme: la ley 1429 del 2010 brinda a los emprendimientos que inician su actividad económica al beneficio de la progresividad en el pago de impuesto sobre la renta, es decir, los dos primeros años cancela el 0%, el tercer año el 25%, el cuarto año el 50% y el quinto año el 75%; después del quinto año deben cancelar el 100% de impuesto sobre la renta

Políticas de empleo del gobierno nacional: Según el artículo de El Tiempo (2019), en el Plan de Desarrollo Nacional se plantean estrategias como: “Sacar de la pobreza a casi

3 millones de colombianos; sacar de la pobreza extrema a más de 1,5 millones de personas; aumentar el empleo en 1,6 millones de plazas adicionales; pasar la productividad de 0,65 a 1,1 por ciento; subir el PIB potencial, desde 3,3 a 4,1 por ciento; elevar la inversión, de 22 a 25,7 por ciento, e incrementar y expandir la clase media del país". El cumplimiento de estas estrategias representaría una lista de oportunidades para la empresa, teniendo en cuenta que en la situación del municipio de Zarzal muchas familias podrán beneficiarse de los programas que lleve a cabo el gobierno nacional para cumplir con dichos objetivos que representarán un crecimiento económico en la región.

Pago oportuno a las Pymes: De acuerdo a El País (2019) Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del país confían en que el Congreso saque adelante la ley que obligaría a que las organizaciones les paguen a sus proveedores de manera oportuna, tal como lo acaba de avalar Chile. La iniciativa ya está radicada en el Congreso y tendría debate en la próxima legislatura. Actualmente, a las Pymes se les paga en periodos que oscilan entre 60 días y hasta más de 120 días, lo cual afecta el flujo de caja de estas compañías.

Formalidad empresarial: Según la ley 1429 del 2010 la cual tiene como objeto Formalizar empleos y empresas que hoy son informales; Generar más empleos formales; Mejorar ingresos de la población informal, de los desempleados en desventaja y de pequeños empresarios. La norma está dirigida a facilitar la creación, la formalización y la sostenibilidad de las empresas, especialmente las pequeñas empresas. Por su parte de acuerdo con el Informe de Dinámica Empresarial elaborado por Confecámaras (2019) con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las Cámaras de Comercio, durante el año 2018 se crearon 328.237 unidades productivas: 69.283 sociedades y 258.954 personas naturales, lo que representa un crecimiento del 0,8% con respecto al año anterior.

Tabla 3. Resumen entorno político-legal.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
ÁMBITO: POLÍTICO – LEGAL						
N°	Variable	A/O	AM	am	Om	OM
1	Mecanismos de apoyo del gobierno para empresas Mipyme	O			X	
2	Pago de impuestos a empresas Mipyme	O			X	
3	Políticas de empleo del gobierno nacional	O			X	
4	Pago oportuno a pymes	O			X	
5	Formalidad empresarial	O			X	
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno económico

PIB: el DANE (citado por El Espectador, 2019), el PIB colombiano creció 2,8% el primer trimestre de 2019 frente al mismo periodo del año 2018 que fue de 2 % cifra que no se registraba desde el año 2015. El resultado es 0.8% mayor al registrado en el mismo periodo del año anterior. Por su parte la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe semestral de Perspectivas, publicado el 21 de mayo 2019 apunta que el incremento del producto interior bruto (PIB) evolucionará hasta el 3,4 % en 2019 y el 3,6 % en 2020 (tras el 2,7 % en 2018), seis y tres décimas más de lo anunciado hace seis meses, cifra que reafirmaría la tendencia de crecimiento reflejada en el primer trimestre del año. El Heraldó (2019).

Tasa de desempleo: Según el DANE (2019), para el mes de abril de 2019, la tasa de desempleo fue 10,3%, presentando un aumento de 0,8 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (9,5%)

Inflación: Al mismo tiempo la revista La Republica (2019), dice que Colombia cerró el 2018 con una inflación del 3,18 %, mientras que en 2017 fue de 4,09 %. Según la más reciente encuesta mensual de expectativas del Banco de la República, los analistas pronosticaron que la inflación este año cerraría en 3,28%, una cifra superior al 3,23% registrado en marzo pasado y superior también a la registrada en 2018 que fue de 3,18% cifra que se vio reflejada en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para abril de 2019 que registró una variación de 0,50% en comparación con marzo y presentó una

variación de 3,25% en comparación con abril de 2018. Así lo informó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Salarios: Por otra parte según el periódico El Tiempo (2019), el incremento salarial del 6 por ciento para los que ganan el sueldo mínimo, les permitirá a los hogares mayor capacidad de consumo, y una inflación que da señales de que se mantendrá dentro del rango meta del Banco de la República (2 y 4 %), las cartas están puestas en el país para que se produzca un crecimiento de la producción por encima del 3 por ciento, lo que ubicará a esta economía en el 2019 en el quinto lugar entre las que más crecen en América Latina.

Nivel de ahorro: Según la revista La República (2018), Colombia es el quinto país en la región que menos ahorra, ya que solo 9% de los adultos ahorró en una institución financiera. El país solo está por encima de países como Paraguay, Argentina, Nicaragua y Perú que reportaron porcentajes respectivos en el ahorro de 6%, 7% y 8%.

Tasa de interés y acceso al crédito: según El Tiempo (2019), la Reserva Federal mantuvo inalterada su tasa de interés de referencia en 4,25% y, para lo que resta de 2019, no se esperan cambios en dicha tasa. Del mismo modo la revista Dinero (2019), ante el repunte de la economía y unas bajas tasas de interés, el crédito que irrigan los bancos al resto de sectores del país crecería alrededor de un 4,5% real en 2019, según estimaciones de Asobancaria. Esta cifra representa un incremento frente al 2,8% que habría crecido la cartera de créditos en 2018.

Tabla 4. Resumen entorno económico.

GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
AMBITO: ECONOMICO						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	PIB	O			X	
2	Tasa de desempleo	A		X		
3	Inflación	O			X	
4	Salario	O			X	
5	Nivel de ahorro	A		X		
6	Tasa de interés y acceso al crédito	O				X
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno sociocultural

Celebraciones y fiestas familiares: Conjuntamente teniendo en cuenta el mercado que representa el mercado de quinceañeras para la empresa según El comercio (2015), Quienes trabajan en esta enorme industria aseguran que la tradición está lejos de morir: las familias adineradas gastan decenas de miles de dólares en fastuosas fiestas o viajes a Disney World. Las más pobres ahorran como pueden en un desesperado esfuerzo por satisfacer a sus princesas. Por su parte el tiempo (2015), dice que, en Colombia, cada vez se organizan más baby shower, ya que es una forma divertida de celebrar juntos la alegría del próximo miembro de la familia. Por la popularidad de los baby shower en Colombia ya existen varios lugares que ofrecen sus servicios para organizar estos eventos o personas independientes que lo planean. Se puede celebrar desde una reunión sencilla en familia o con amigas, hasta una gran fiesta con invitaciones, comida, torta y decoraciones especiales.

Las tradiciones de festejar: según Aciprensa (2019), las tradiciones de festejar son importantes para la familia, no necesariamente por lo que dicen o hacen, pero por el tipo de resultados que producen. Las tradiciones brindan a la familia un sentimiento de cercanía que crece con las experiencias compartidas. Las celebraciones familiares son el recurso con el que cuentan las familias para educar a los niños, ampliar y mantener su red social y mostrar sus tradiciones a los demás. Estas reuniones se convierten en acontecimientos familiares importantes donde los niños tienen la oportunidad de relacionarse con otros parientes de distintas edades.

Nupcialidad en Colombia: la Revista Semana (2016), según el Informe Mapa Mundial de la Familia, presentado en Colombia por la Universidad de la Sabana, solo el 20 % de los colombianos mayores de edad están casados, la cifra más baja de nupcialidad en el mundo. El Heraldo (2019), complementa lo anterior afirmando según la Superintendencia de Notariado y Registro (SNR) que en Colombia entre los meses de enero y junio del año 2018 se registraron 24.311 matrimonios civiles de parejas heterosexuales, mientras que en el mismo periodo del año 2017 se registraron 25.786, lo que significó una disminución del 6% representando 1.475 uniones. Del mismo modo la revista Semana (2014) asegura que para las nuevas generaciones el matrimonio ya no es un prerrequisito para entrar a la adultez ni para realizarse como personas ni conformar una familia. En una conferencia reciente organizada por la Unión de Estudiantes de la Escuela Universitaria de Londres (Uclu, por sus siglas en inglés), muchos jóvenes señalaron que el matrimonio era simplemente “un símbolo sepultado que perteneció a una sociedad en la que ya no vivimos”.

Colombia el país entre los países más felices del mundo: Colombia es el segundo país más feliz del mundo: según Gallup International (2018) Pese a las adversidades Colombia sigue siendo noticia en el mundo por su alegría. Y es que, según la más reciente encuesta de Gallup International, el país ocupa el segundo lugar entre los más felices del mundo solo después de República de Fiyi. El 89% de los colombianos declaró sentirse feliz, otro 9% ni feliz ni infeliz. Sin embargo, ya ha hecho carrera la teoría de la capacidad de resiliencia de los colombianos, que pese a la adversidad siempre tienen la esperanza de salir adelante, sumado a un factor cultural que tiene que ver con ser un pueblo alegre.

Diversidad cultural: en la política de diversidad cultural del plan nacional de desarrollo (2018), afirman que la diversidad cultural es 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.

Tabla 5. Resumen entorno sociocultural.

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
AMBITO: SOCIO-CULTURAL						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Celebraciones y fiestas familiares	O			X	
2	Las tradiciones de festejar	O			X	
3	Nupcialidad en Colombia	A	X			
4	Colombia entre los países más alegres	O			X	
5	Diversidad cultural	O			X	
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno ambiental

Prohibición del uso de plástico: de acuerdo Al Espectador (2019), un proyecto de ley que ya pasó su primer debate en la Cámara de Representantes tiene a toda la industria colombiana dividida. Se trata de una propuesta para que, en Colombia, como en muchos otros países, comience un proceso de prohibición de plásticos. El primer paso sería imponer drásticas restricciones a los plásticos de un solo uso, como cubiertos y pitillos,

entre otros. Juan Carlos Losada, autor de la propuesta, habló sobre los retos de la tarea y señala que la industria de plásticos no está abierta a negociar.

Temporada invernal y alteraciones del clima: Según los datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (citado por el Colombiano.co, 2017) Colombia es el país del mundo donde más llueve, con precipitaciones promedio de 3.240 milímetros de lluvia cada año. Con respecto a la región geográfica que ocupa la investigación Weatherspark (s.f) afirma que la probabilidad de días mojados en Zarzal varía durante el año. La temporada más mojada dura 8,4 meses, de 27 de marzo 8 de diciembre, con una probabilidad de más del 65 % de que cierto día será un día mojado. La probabilidad máxima de un día mojado es del 78 % el 7 de noviembre. La temporada más seca dura 3,6 meses, del 8 de diciembre al 27 de marzo. La probabilidad mínima de un día mojado es del 51 % el 11 de enero.

Contaminación y desechos: Según un informe del Banco Mundial 2018 titulado What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050 (i) (Los desechos 2.0: Un panorama mundial de la gestión de desechos sólidos hasta 2050), si no se adoptan medidas urgentes, para 2050 los desechos a nivel mundial crecerán un 70 % con respecto a los niveles actuales. En el informe se prevé que en el curso de los próximos 30 años la generación de desechos a nivel mundial, impulsada por la rápida urbanización.

Contaminación acústica: la CVC y la Policía Nacional vienen liderando diversos operativos de seguimiento y control para medir la presión sonora en los establecimientos comerciales de los municipios que forman parte de su jurisdicción. Esta labor se realiza durante los fines de semana, en horas de la noche. (CVC, 2019).

Organismos de control ambiental: De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal de Zarzal (2016) dentro del Diagnóstico de la Dimensión Ambiental plantea contar con organismos de socorro que cuenten con las herramientas y equipos adecuados para atender cualquier tipo de desastre a la vez que el municipio se empodera de la Gestión del Riesgo a través de la identificación de amenazas y vulnerabilidades.

Tabla 6. Resumen entorno ambiental.

GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: FIESTOTAS						
ÁMBITO: AMBIENTAL						
Nº	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Prohibición del uso del plástico	O			X	
2	Temporada invernal y alteraciones del clima	A		X		
3	Contaminación y desechos	A		X		
4	Contaminación acústica	A		X		
5	Organismos de control ambiental	O			X	
A: Amenaza / O: Oportunidad						
AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor						
om: Oportunidad Menor / OM: Oportunidad Mayor						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1.2 Resultados análisis del macro-ambiente

A continuación, se presenta el listado con las amenazas y oportunidades críticas detectadas, así como su grado de impacto que tiene para la organización. Donde arrojó por medio del análisis general que existen un mayor número de oportunidades en relación a las amenazas, siendo la mayoría de estas de bajo impacto para la organización considerando que también se presentan algunas oportunidades y amenazas de alto impacto. De acuerdo a esto se considera que la empresa se desenvuelve en un entorno beneficioso, en especial teniendo en cuenta la demanda del servicio en el mercado de celebraciones infantiles, de igual manera las regulaciones del estado que están generando beneficios para la formalización de las empresas.

De igual manera se realizó la integración de las matrices anteriores para profundizar cada variable y su impacto.

6.1.3 Evaluación integrada del análisis del macro ambiente de la organización Fiestotas.

Tabla 7. Evaluación integrada entorno tecnológico.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Uso de redes sociales	El uso de las redes sociales es considerado como un pilar muy importante para la estrategia de comunicación de las empresas lo que permite un mayor desarrollo de las empresas del sector.	Por medio de esta tendencia la empresa tiene la oportunidad de realizar acciones de interacción con los proveedores y clientes. Del mismo modo hacer difusión instantánea y rápida de publicidad de alto alcance a un costo bajo.	O
Comercio Electrónico	Tiene la potencialidad de crecimiento constante dadas las dinámicas de comportamiento del consumidor actual, quienes están migrando a la compra online lo cual beneficia este sector	Representa una oportunidad teniendo en cuenta que se puede implementar un nuevo canal de compra para los clientes de la empresa	O
Modernización del sector de las tics	De esta manera se puede llevar tecnología a todo el país generando un mayor alcance de las organizaciones del sector por el aumento de la conectividad.	La oportunidad está en que la empresa puede llegar a clientes potenciales porque crece la cantidad de personas conectadas a internet lo cual puede aprovechar para tener un alcance mayor en publicidad y aumentar su tasa de ventas.	O

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 8. Evaluación integrada entorno demográfico.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Composición de la población por grupos de edad	Esto refleja que el mercado de Zarzal es favorable para las ventas del sector a nivel local porque cuenta con una población objetivo significativo.	Se puede identificar que el municipio cuenta con una cantidad importante de habitantes. En cuanto a la población objetivo la cantidad de clientes potenciales es del 42% de la población total, lo cual genera una oportunidad de alto impacto para incrementar las ventas que la empresa puede aprovechar.	O
Tasa de natalidad del municipio de Zarzal	Al haber nuevos nacimientos en el municipio significa que el sector adquiere nuevos clientes potenciales lo cual representaría un mercado potencial que beneficia el sector	La empresa puede aprovechar esta oportunidad para generar más ventas teniendo en cuenta que son clientes potenciales para la empresa.	O

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 9. Evaluación integrada entorno político-legal.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Mecanismos de apoyo del gobierno para mipyme.	La relación que tiene con el sector es que a través de los programas del gobierno se benefician financieramente muchas empresas lo cual permite el crecimiento de este segmento empresarial.	Fiestotas se puede beneficiar con líneas de crédito para capital de trabajo y programas de apoyo al crecimiento y la innovación. Esto representa una oportunidad para la consolidación de la empresa en el mercado	O
Pago de impuestos a empresas mipyme	Esto promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual generan garantías de apoyo al sector.	Se manifiesta como una oportunidad para la organización porque puede tener un desarrollo empresarial por tener un beneficio tributario.	O

Formalidad empresarial	La formalización beneficia al sector porque estimula el desarrollo del sector y además brinda beneficios para las pequeñas empresas del sector.	Se considera oportunidad para la empresa debido a que la formalidad empresarial representa beneficios y ventajas lo cual puede aprovechar la empresa para su crecimiento.	O
Economía naranja	Su relación es que la Política de la Economía Naranja busca desarrollar en el país el potencial económico del sector cultural y creativo.	Se considera como una oportunidad porque entre los beneficios a los que pueden aplicar la empresa si aplica al programa tendría la posibilidad de acceder al fondo naranja.	O

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Evaluación integrada entorno económico.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Tasa de desempleo	Al haber más desempleo se refleja una menor renta per cápita y por ende una disminución en las actividades económicas del sector.	El desempleo limita la demanda de los clientes para contratar los servicios de la organización lo cual representa una amenaza para que la empresa crezca.	A
Nivel de ahorro	El ahorro es una forma de financiar aquellas necesidades futuras previstas. En este caso los servicios del sector se ven afectados por el bajo nivel de ahorro afectando la productividad.	Esto representa una amenaza para la demanda del servicio, teniendo en cuenta que los clientes potenciales de la empresa cuentan con baja capacidad monetaria para adquirir un servicio y pueden acudir a un sustituto más económico	A

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Evaluación integrada entorno socio-cultural.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Celebraciones y fiestas familiares	Las familias siguen teniendo la costumbre de festejar, lo cual es favorable para el sector porque representa un sostenimiento de la oferta.	Es una oportunidad para Fiestotas debido a que su portafolio de servicios en parte se centra en decoración de fiestas infantiles y quince años lo cual puede verse reflejado en el aumento de las ventas.	O
Nupcialidad	Esto significa que el mercado de los matrimonios en Colombia se encuentra en una posición menos atractiva en cuanto a otros países afectando de esta manera la demanda del sector.	Este promedio representa una amenaza de alto impacto porque dentro de su portafolio de servicios están los matrimonios afectando su tasa de ventas.	A

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Evaluación integrada entorno ambiental.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Temporada invernal y alteraciones del clima	El tema ambiental afecta todas las actividades empresariales trayendo consigo principalmente cambios en los costos de producción de los servicios del sector.	Esto representa una amenaza para la empresa teniendo en cuenta que la actividad principal de ella está vinculada con la realización de eventos al aire libre	A
Prohibición de uso de plástico	Esta política reduciría las consecuencias que se generan a partir de la utilización de este material. Además influenciaría a las empresas del sector a reciclar y reutilizar	Se considera una oportunidad para la empresa teniendo en cuenta que puede generar beneficios económicos a partir del alquiler de menaje reutilizable. Por otra parte la empresa puede utilizar una estrategia de manejo de residuos como elemento diferenciador de la competencia.	O

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se procederá a efectuar el análisis del sector en el que participa la empresa con el objetivo de complementar el análisis del macro ambiente utilizando el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter. Estas fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan positiva y/o negativamente la intensión de satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos de rentabilidad. Este modelo lo constituyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores; también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Por medio de esta herramienta se busca conocer las condiciones que presenta el sector donde se encuentra la empresa Fiestotas-decoración de eventos para determinar su competitividad.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Porter. Estrategia competitiva. pág. 44. (1980)

6.2.1 Poder negociador de los proveedores

Para que la empresa Fiestotas-decoración de eventos cumpla con su objetivo primordial de decorar eventos sociales requiere contar con proveedores como establecimientos comerciales (papelerías, piñaterías) y de alquiler de mobiliario (mesas, sillas, cubertería, cristalería y vajillas) y servicios de transporte. Estos tipos de proveedores se consideran

indispensables en la cadena de suministro para la producción del servicio. Los proveedores a nivel local son limitados, pero tienen una amplia influencia en el precio de venta final del servicio de decoración de eventos.

Concentración de proveedores importantes: a nivel local la cantidad de proveedores es baja considerando las empresas proveedoras de mobiliario para montajes de eventos y los establecimientos comerciales de artículos para fiestas; es importante mencionar que estas empresas tienen una amplia influencia en el precio de venta final del servicio de decoración de eventos, puesto que presionan a los decoradores a manejar precios competitivos y adecuados a la realidad del mercado local, por otra parte se puede afirmar que estas empresas no tienen el poder de imponer condiciones de tamaño de pedidos, esto hace que tengan un poder de negociación medio. A nivel regional la oferta es un poco más amplia teniendo en cuenta que geográficamente la empresa se encuentra situada cerca a ciudades importantes como Cartago y Tuluá donde los proveedores se encuentran más concentrados representando un poder negociador medio.

En cuanto a proveedores de transporte la concentración de proveedores es alta ya que existe una cantidad importante de conductores de vehículos que ofertan este servicio representando un poder de negociación bajo teniendo en cuenta lo anterior y también que no se encuentran organizados gremialmente lo cual los hace débiles a la hora de definir precios o establecer alianzas que afecten a las empresas del sector.

Para estos dos tipos de proveedores se puede decir que su baja y alta concentración respectivamente hacen que no tengan mucho poder de negociación frente a las empresas del sector lo cual representa una oportunidad para la empresa.

Disponibilidad de sustitutos de productos de los proveedores: en general se puede decir que los sustitutos de los elementos requeridos para decorar fiestas es relativo, teniendo en cuenta que se pueden utilizar sustitutos en ciertos elementos de la decoración y también en el motivo de la celebración, por ejemplo: para sustituir las decoraciones temáticas infantiles se puede utilizar elementos decorativos desechables (artículos de piñatería a base de materiales sintéticos, plásticos y de cartón); pero si el caso es de una fiesta de quinceañera o de boda, por tratarse de decoraciones mucho más sutiles y elegantes estos sustitutos no son apropiados para el evento. En realidad, no existen muchos sustitutos para la actividad de decoración de fiestas lo cual representa una situación desfavorable para la empresa.

Posibilidad de integración hacia adelante: la posibilidad de que exista una integración hacia adelante por parte de los proveedores de mobiliario y los establecimientos comerciales de interés es alta, teniendo en cuenta que pueden ampliar su oferta de

servicios. Es importante tener en cuenta que de hecho la mayoría de proveedores especialmente de mobiliario ya cuentan con personal para realizar servicios de decoración. Bajo este concepto el poder de negociación de los proveedores es alto a la hora de confrontarse con la empresa lo cual representa es una situación desfavorable para Fiestotas.

Contribución de los proveedores a la calidad del servicio: a nivel local la contribución de los proveedores para la calidad del servicio es baja teniendo en cuenta que los elementos y materias primas que proporcionan a la empresa Fiestotas no cumple con ningún estándar de calidad ni tampoco factores de garantías lo cual resta a su poder de negociación.

Tabla 13. Matriz de análisis del poder negociador de los proveedores.

Poder negociador de los proveedores	Situación de los proveedores	Impacto sobre la organización
Concentración de proveedores importantes	Medio	Medianamente favorable
Disponibilidad de sustitutos de productos de los proveedores	Bajo	Desfavorable
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto	Desfavorable
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Bajo	Medianamente favorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Concluyendo con esta fuerza es evidente que el poder de negociación de los proveedores es medio alto frente a las empresas del sector. De acuerdo con las variables difícilmente se puede sustituir a un proveedor local y la disponibilidad de sustitutos es escasa. Del mismo modo la posibilidad de integración hacia adelante por parte de los proveedores es alta y estos no contribuyen a que se preste un servicio de calidad lo cual representa una amenaza importante para la empresa.

6.2.2 Amenaza de productos sustitutos

El servicio que ofrece Fiestotas-decoración de eventos esta cimentado en una explicación cultural que se da por costumbre y tradición de los clientes, así como también la necesidad de gusto y deseo por vivir una experiencia agradable, por lo tanto, existen diversos productos y servicios sustitutos que amenazan la empresa.

- **Viajes de 15 años:** generalmente las fiestas de 15 años son celebraciones que requieren decoración y en ocasiones estas fiestas son remplazadas por viajes a las cumpleaños por voluntad propia o porque personas cercanas a la homenajeada influyen para que estas se inclinen por un crucero de quinceañeras, a la playa o cualquier otro destino turístico.
- **Viajes:** Los viajes se han convertido en una alternativa de celebración de cumpleaños y matrimonios lo cual representa una amenaza para la empresa teniendo en cuenta que su segmento de clientes pueden inclinarse hacia esta opción y no a la realización de un evento.
- **Regalos tecnológicos:** Los regalos como celular, computadora, tablet, consolas de videojuegos sustituyen las celebraciones de cumpleaños y la organización de fiestas especialmente en los niños, ya que el costo del objeto es similar al costo de una fiesta y puede ser de mayor utilidad y durabilidad un aparato tecnológico que represente entretenimiento, comunicación o demás usos que una celebración.

Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos: de forma general se puede decir que la existencia de establecimientos de venta de servicios como viajes, aparatos tecnológicos y vehículos son limitantes directas del rendimiento del sector de celebraciones y fiestas, principalmente cuando se trata de fiestas infantiles y celebraciones de quinceañeras ya que estos sustitutos representan un alto potencial en ventas debido al auge de la tecnología. Por lo tanto, en esta variable se evidencia una amenaza por parte de los sustitutos.

Precio de sustitutos: los sustitutos de una celebración infantil (aparatos tecnológicos) presentan costos similares a un servicio de decoración de una fiesta lo cual representa una incidencia baja como un sustituto llamativo para el sector. Del mismo modo se puede decir que particularmente los viajes de quinceañeras y los vehículos en la mayoría de los casos representan un costo mayor al que se puede pagar en el sector por un servicio. De lo anterior se puede concluir que esta variable representa una amenaza baja para el sector.

Diferenciación de productos sustitutos: en su gran mayoría los sustitutos se encuentran altamente diferenciados en cuanto a la variedad y especialidad de los productos y servicios que hay en el mercado. Los viajes se han convertido en una alternativa de celebración de los cumpleaños y festejos, los aparatos tecnológicos son considerados en muchos casos como de mayor utilidad y durabilidad que la celebración de una fiesta. Esta variable se considera como una amenaza importante para el sector.

Mejora de los productos sustitutos: en cuanto a las mejoras de los sustitutos del sector se puede observar que constantemente se realizan cambios que son evidentes en cada uno de los productos tecnológicos y servicios turísticos que salen al mercado. Al hablar de tecnología y vehículos se puede ver que cada día se hacen más poderosos estas industrias caracterizadas por su innovación; del mismo modo los viajes se han convertido en un estilo de vida para las personas y los cambios efectuados en esta industria la han llevado a ser una opción muy atractiva para los clientes del sector. En este sentido se concluye que existe una amenaza importante para el sector.

Rendimiento de los productos sustitutos: en cuanto al rendimiento es evidente que por ejemplo los artefactos tecnológicos y los vehículos representa una utilidad y funcionalidad importante para las personas, pero el rendimiento depende particularmente del uso dado a estos productos. Por su parte los viajes representan experiencias que son valoradas por el cliente y se han convertido en un estilo de vida. La inclinación de los clientes hacia los sustitutos se reduce a una amenaza para el sector.

Tabla 14. Matriz de análisis de productos sustitutos.

Productos sustitutos	Amenaza de sustitutos	Impacto sobre la organización
Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos	Media	Desfavorable
Precio de los sustitutos	Baja	Favorable
Diferenciación de productos sustitutos	Alta	Desfavorable
Mejora de los productos sustitutos	Alta	Desfavorable
Rendimiento de los productos sustitutos	Baja	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Es indiscutible que esta variable debe ser considerada como un factor relevante porque esta fuerza representa una amenaza alta para el sector dado a que como se evidenció anteriormente existen una variedad de sustitutos con un alto potencial que pueden afectar el sector.

6.2.3 Amenaza de potenciales ingresos

En la actividad económica que realiza Fiestotas se evidencian barreras altas de entrada al sector, más allá de una inversión, el conocimiento del arte es una barrera alta de entrada. En este sentido los restaurantes, los salones de eventos y personas empleadas de establecimientos comerciales como piñaterías, reposterías, son competidores potenciales porque han optado por incorporar las decoraciones de fechas especiales tanto dentro del negocio como a domicilio. Estos establecimientos pueden destinar recursos para adquirir los artículos decorativos mínimos y básicos o alquilar los que necesiten, además la mayoría de estos tienen conocimiento o cuentan con colaboradores con habilidades en decoración.

Es posible encontrar capitalistas o empresas que están en sectores diferentes y que fácilmente pueden entrar a ser competidores directos de las empresas que le apuntan a la decoración de eventos. Para este sector no es tan común que se presenten, pues la inversión y el riesgo de ser exitoso en el sector son grandes barreras. Para ser más precisos en esta fuerza, se describirán algunas variables que permiten explicar cómo se manifiesta esta fuerza en el sector en cuestión:

Posicionamiento de la marca: lograr que la marca se comience a posicionar dentro del sector, ya sea nivel local o regional, es un tema bastante complejo. Hay muchas empresas de esta actividad que tienen bastante tiempo en el sector y aún no son recordadas ni consideradas como las principales marcas a nivel regional. Caso particular las empresas de Roldanillo y Zarzal que son ligeramente conocidas por los clientes, pero carecen de recordación de marca y reconocimiento por la débil estrategia de marketing y publicidad. Esta es una variable que representa una oportunidad para los nuevos competidores potenciales.

Lealtad de los clientes: el conseguir la lealtad de los clientes es una variable trascendental en este sector, después de que los clientes han pasado por las alternativas existentes en su localidad, suelen definirse por una de las opciones y se vuelven leales a esta entidad sin excluir que hay particularidades donde otra empresa puede llevarse algunos clientes porque satisface mejor sus necesidades de precio. De manera general se puede afirmar que la mayoría de los clientes del sector son leales, lo cual es un factor muy importante en esta clase de empresas y desfavorable para los nuevos competidores, dado que es difícil des-fidelizar a un cliente que ya tiene su empresa favorita, la propuesta de valor debe ser muy especial y enfocada a capturar y retener ese cliente nuevo

Requerimientos de capital: para las empresas que deseen entrar a competir en este sector tienen requerimientos a nivel de capital considerables, esto hace que no sea tan fácil incorporarse al sector. Aunque no es tan exagerada la inversión, sí es un monto considerable en comparación con otros negocios. Y esto contando con un local arrendado, dado que si se desea incursionar con un local propio hay que sumar la inversión por la adquisición de este, monto sumamente elevado por la capacidad y espacio que debe tener el sitio para funcionar adecuadamente.

Acceso a talento humano calificado: a nivel nacional se puede afirmar que son cada vez las personas que se especializan en temas relacionados al sector, dado a que existe una amplia oferta académica en diferentes institutos físicos y virtuales principalmente extranjeros donde este sector se encuentra más desarrollado, lo cual aprovechan las personas para capacitarse; cabe aclarar que estas personas se encuentran principalmente en las urbes donde además se quedan laborando para diferentes empresas del sector. A nivel local se cuenta con una oferta muy baja de personal calificado en temas afines al sector lo cual se torna complicado para la contratación de personal idóneo, por lo tanto, se puede decir que esta variable puede jugar en contra de los potenciales ingresos por la dificultad de encontrar personal especializado.

Integración hacia atrás: el grado de integración hacia atrás es una notable amenaza en este sector, debido a que es posible que los clientes se conviertan en sus mismos proveedores, es decir, debido a la actividad que demandan las empresas del sector un cliente con una visión de negocio puede invertir en su propio menaje y mobiliario para cubrir por sí mismo sus eventos.

Tabla 15. Matriz de análisis de potenciales ingresos.

Variables potenciales ingresos	Barreras de ingreso para competidores potenciales	Impacto sobre la organización
Posicionamiento de la marca	Alta	Favorable
Lealtad de los clientes	Medio	Favorable
Requerimientos de capital	Alta	Favorable
Acceso a talento humano calificado	Bajo	Favorable
Integración hacia atrás	Alta	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En estas variables se evidencia que esta fuerza ejerce una presión medio baja en el sector pues existe una posibilidad para entrar a competir en el sector a nivel nacional y local representando así una amenaza para la empresa. De manera general se puede concluir que la mayoría de las variables son aceptables, la inversión en capital se puede financiar, el talento humano puede iniciar con conocimientos empíricos, se puede desarrollar una estrategia de marketing mix para posicionar la empresa y adquirir la lealtad de los clientes.

6.2.4 Poder negociador de los clientes

Los clientes de Fiestotas son personas del común del municipio de Zarzal Valle del Cauca, interesadas en realizar celebraciones en fechas especiales. El poder negociador de los clientes depende del conocimiento que estos tengan frente a los eventos, ya que si el cliente conoce acerca del tema de la decoración, preparación de alimentos, tortas, postres, cocteles, cenas etc, serán más exigentes y pedirán precios bajos. Tendrán como costumbre visitar varios lugares y conseguir cotizaciones para tomar la opción que más se acople a su presupuesto y necesidades. Por otra parte están los clientes que son menos hábiles en las manualidades, tienen desconocimiento en los temas relacionados con la organización de un evento social, ellos no piden rebajas, no buscan más opciones, se limitan a la asesoría que se les brinde.

Concentración de clientes/ventas: para el sector en cuestión la concentración es alta, dado que los clientes son diversos y las ventas no están concentradas en uno solo o en un grupo específico, todo lo contrario, poseen un target muy amplio. Para ser más específicos la población objetivo de la empresa es del 42% del total de la población del municipio de Zarzal distribuidas de la siguiente manera: el segmento infantil de 0 y 10 años cuenta una población de 8.019 habitantes (4.094 hombres y 3.925 mujeres) la cual ha venido presentando un leve crecimiento desde el año 2013 cuando la población de dicha edad era de 7.908 habitantes. Por su parte en el segmento de quinceañeras la población es de 348 niñas de 14 años. Del mismo modo las mujeres y hombres entre de 25 y 40 años es de 11.392 habitantes (5.585 hombres y 5.807 mujeres). De lo anterior se puede concluir que el poder de negociación de los clientes frente a esta variable es bajo.

Importancia del servicio para el cliente: para la decoración de espacios se necesita contar con suficiente tiempo y conocimiento de la actividad, es muy importante para los clientes contar con empresas que den soluciones a estas necesidades, por ejemplo: considerando el segmento de quinceañeras y bodas se puede afirmar que en el día del evento usualmente los homenajeados se encuentran realizando otras labores

relacionadas a la celebración, lo cual genera la necesidad de pagar a una empresa que se encargue del tema logístico. Cabe decir que por lo general estos clientes compran una sola vez, es decir, no efectúan la acción de recompra, lo que hace que el poder de negociación sea bajo ellos.

Por otra parte, en cuanto al mercado infantil el poder de negociación es alto porque la demanda del servicio es reiterada, es decir, los clientes demandan el servicio con mayor frecuencia a las empresas del sector.

Diferenciación de la empresa para el cliente: este servicio es considerado importante principalmente para clientes con aceptable y buena posición socioeconómica, por tal motivo entre más alto sea la condición económica del cliente mayor debe ser el grado de diferenciación de las empresas del sector. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que en la región y a nivel local no existe un alto grado de diferenciación, por lo cual los clientes no tienen dificultad para emigrar de una empresa a otra. Son pocos los sitios que logran fidelizar a sus clientes con sus breves toques de diferenciación, pero en general, esta variable hace que el poder de negociación sea alto para el cliente quien es quien elige la empresa para satisfacer la necesidad de decoración del su evento.

Posibilidad de integración hacia atrás: es un riesgo escondido puesto que existe un grupo de clientes que tienen gran gusto y conocimiento por la decoración y pueden llegar a profesionalizarse o a establecer alianzas con personas o empresas de mayor conocimiento especializadas en este sector. La integración hacia atrás es factible, dado que existe buena información disponible para la creación de un negocio de esta naturaleza y las barreras de entrada son accesibles a excepción del conocimiento de esta actividad y la inversión económica, para la cual hay varias soluciones, por lo que el poder de negociación se encuentra en un nivel medio desde esta variable.

Tabla 16. Matriz de análisis del poder negociador de los clientes.

Poder negociador de los clientes	Poder para los clientes	Impacto sobre la organización
Concentración de los clientes/ventas	Bajo	Favorable
Importancia del servicio para el cliente	Medio	Medianamente favorable
Diferenciación de la empresa para el cliente	Alto	Desfavorable
Posibilidad de integración hacia atrás	Medio	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Lo anterior permite evidenciar que en general los clientes representan un poder negociador medio alto, si bien existe una baja capacidad de negociación del cliente con respecto al tamaño del mercado local también se puede apreciar que en el sector se requiere estar diferenciados para ser más rentable. Del mismo modo se evidencia que para los clientes es importante contar con la oferta del servicio de decoración de eventos puesto que la mayoría de los clientes desconocen del tema y además carecen de tiempo para realizar propiamente la actividad de decoración. Por lo tanto esta fuerza representa una oportunidad para Fiestotas.

6.2.5 Rivalidad entre competidores del sector

Antes de analizar las variables principales de esta fuerza en el sector de decoración de eventos es importante definir los principales rivales o competidores que la empresa tiene a nivel local y regional. Para estos a continuación se mencionan los competidores que tiene Fiestotas en el sector:

- Latín music
- Eventos Rosy
- Fiestas y eventos
- Bodas y eventos Cali

Identificados los competidores se procede a realizar la descripción de esta fuerza considerando las principales variables.

Crecimiento del sector: en el sector de restaurante, catering y eventos es normal encontrar muchas personas y empresas que delegan esta tarea a alguien que se encargue de todo el tema logístico, en la más reciente encuesta anual de servicios -EAS realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en el año 2017, el sector de restaurante, catering y eventos tuvo unos ingresos operacionales correspondientes a 8,4 billones de pesos generando un crecimiento del 8,1% desde el año 2014. Cabe resaltar que durante los periodos de 2015 y 2016 la participación de este subsector presentó una disminución de 1,1%; sin embargo, los ingresos presentaron un aumento de 18%. A pesar de que su participación disminuyó en 2016, los ingresos percibidos por el sector aumentaron generando un mayor ingreso y posibilidades de inversión, lo cual permite crear un sector cada vez más tecnificado concibiendo productos y servicios con calidad y exclusividad. En Colombia este sector genera 94.840 puestos de trabajo directo e indirecto, lo cual lo sitúa como un subsector importante en la economía del país.

Teniendo en cuenta la amplitud del tamaño del mercado de Zarzal se aprecia que existe un número significativo de clientes potenciales que requieren el servicio ofertado y que la intensidad de la rivalidad es baja. La competencia para Fiestotas se puede clasificar en dos grupos de acuerdo a la realidad de las actividades económicas de la empresa y el mercado. En el primer grupo se analizan las casas banqueteras donde se alquila mobiliario y menaje para fiestas y eventos, cuya competencia es medio baja para Fiestotas teniendo en cuenta que es poca la cantidad de estos sitios en la zona de influencia, por ello suele haber una competencia basada en la calidad.

Por otra parte, los decoradores independientes de eventos representan el segundo grupo de competidores para Fiestotas; este representa una rivalidad baja por tratarse de una actividad especializada y que no es considerada como rentable para muchos competidores que la realizan como una pasión más no como negocio. Todo esto refleja que cada vez el sector se torna más atractivo y que cada día son más los clientes para las empresas del sector.

Número de competidores: a nivel local el número de competidores es bajo, dado a que en Zarzal solo hay cinco empresas que se dedican a esta actividad, además en los municipios aledaños el número de competidores también es bajo caracterizándose por haber menos de cinco competidores en cada uno de estos, lo cual representa un sector atractivo a nivel regional.

Diferenciación: a nivel nacional el sector brinda una alta diferenciación en cuanto a los servicios de organización de eventos sociales, lo cual permite que este sector sea favorable a futuro. A nivel local se pueden observar pequeños factores diferenciadores en el servicio ya que las empresas tratan siempre de incorporar nuevas tendencias e ir a la vanguardia para beneficio de sus clientes. Esto lleva a que el sector sea más competitivo.

Intereses estratégicos: a nivel local, y en la región, no están marcados los intereses estratégicos de crecimiento por parte de las casas banqueteras; es muy normal ver organizaciones de esta índole sin ambición de crecer, ampliar o adquirir los locales donde tienen sus instalaciones o diseñar nuevas tendencias y ser innovadores en su sector, esto hace que la rivalidad sea baja y todo muy estable.

Barreras de salida: para la gran mayoría de empresas, ya sea a nivel nacional, regional o local, las barreras de salida son una variable muy importante. Hay que iniciar mencionando que los activos que adquieren las grandes empresas líderes en este sector trae consigo una difícil situación de retiro dado los altos montos de inversión, por lo cual

están sometidas a estar en competencia directa. Caso similar sucede con las empresas locales y de la región, pues a pesar de que funcionan en locaciones arrendadas, el capital invertido en mobiliario y menaje es elevado y los compromisos adquiridos fácilmente se vuelven una barrera para salir del mercado. En la gran mayoría de casos donde se dan las salidas y liquidaciones de empresas de este sector, el mobiliario y menaje termina siendo vendida para un nuevo negocio de índole similar. Estos factores hacen que la rivalidad sea alta.

Tabla 17. Matriz de análisis de la rivalidad.

Variable de rivalidad	Grado de rivalidad	Impacto sobre la organización
Crecimiento del sector	Medio	Favorable
Número de competidores	Medio	Favorable
Diferenciación	Medio	Favorable
Intereses estratégicos	Baja	Favorable
Barreras de salida	Alta	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De forma general se puede concluir que la intensidad de la rivalidad desde las variables descritas anteriormente a nivel local y regional es media porque si bien no existe una alta rivalidad en el sector principalmente a nivel local se puede apreciar que este se torna atractivo ya que como se pudo apreciar se viene presentando un importante crecimiento; por su parte el grado de diferenciación de los competidores no es alto, lo cual representa un punto favorable para la empresa. Con lo anterior se puede concluir que hay una existencia de una oportunidad para Fiestotas, puesto que a pesar de estar en desventaja por sus limitaciones de inversión y las altas barreras de salida existe una baja intensidad de la competencia que puede aprovechar estratégicamente para potenciar la empresa.

Consolidado Fuerzas de Porter

De forma general, cada una de las fuerzas tiene un impacto que desemboca en un atractivo del sector:

Tabla 18. Matriz consolidada Fuerzas de Porter.

FUERZA	TENDENCIA DE LA FUERZA	IMPACTO SOBRE FIESTOTAS
Rivalidad	Medio-bajo.	Positivo
Poder negociador de los proveedores	Alto	Negativo
Poder negociador de los clientes	Medio-alto	Medianamente positivo
Amenaza de productos sustitutos	Alto	Negativo
Amenaza de ingresos potenciales	Bajo	Positivo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En definitiva, el sector se torna atractivo desde la rivalidad actual, la amenaza de ingresos potenciales y el poder negociador de los clientes, lo cual es favorable para la empresa. Por su parte se evidencia que el poder negociador lo tienen los proveedores y que a pesar que existe una amenaza evidente de los productos sustitutos se ha demostrado que la competencia directa e indirecta no afecta drásticamente el rendimiento del mismo.

6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

La información para elaborar la evaluación de los factores externos EFE, se obtuvo mediante la clasificación de las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz del análisis de los entornos, se determinó como oportunidades las clasificaciones en oportunidad mayor y oportunidad menor, y como amenazas las obtenidas como debilidad mayor y debilidad menor, se realiza la multiplicación (peso x calificación) para obtener un peso ponderado total de oportunidades y amenazas con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir, que posee amenazas externas fuertes o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que las oportunidades de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos EFE.

Factores externos claves (EFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Crecimiento poblacional del municipio	8%	3	0,24
Acceso a crédito y tasas de interés	6%	3	0,18
Bajo grado de diferenciación de las empresas del sector a nivel local	11%	4	0,44
Tendencia de crecimiento del sector eventos	12%	4	0,48
Baja cantidad de competidores a nivel regional	13%	4	0,52
Barreras de entrada altas para potenciales competidores	11%	4	0,44
Total oportunidades	61%		2,3
Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Informalidad empresarial	5%	1	0,18
Decrecimiento de nupcialidad en Colombia	7%	1	0,18
Limitación de rendimiento del sector por amenaza de sustitutos	10%	1	0,14
Altas barreras de salida del sector	5%	2	0,05
Alto poder negociador de los proveedores	8%	1	0,05
Baja contribución de los proveedores a la calidad del servicio	4%	2	0,14
Total amenazas	39%		0,74
TOTAL GENERAL	100%		3,04

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Realizando la evaluación de los factores externos en la organización FIESTOTAS, se concluye que el medio ambiente externo es propicio a la organización, aunque la organización se encuentre en un punto medio debe seguir trabajando para consolidarse y obtener un entorno externo adecuado para alcanzar la cima y encontrar nuevas oportunidades para la empresa; eliminando las amenazas que puedan afectar su

mercado. La ponderación es de 3,04 se debe a que las oportunidades son mayores por la tendencia de crecimiento que viene presentando el sector de los eventos; del mismo modo se aprecia que hay una baja cantidad de competidores a nivel regional, altas barreras de entrada para potenciales competidores y un bajo grado de diferenciación de las empresas del sector generando un ambiente favorable que puede ser aprovechado respondiendo eficazmente por medio de estrategias a las fuerzas externas, haciendo uso eficiente de sus factores internos claves para superar las amenazas y para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno. Con base en la matriz EFE, la organización debe aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que permitan ser más rentables; abarcando un mercado importante que proporcione lealtad a la marca y ventajas estratégicas para toda la organización.

6.4 DIAGNOSTICO COMPETITIVO – BENCHMARKING

Este proceso permitirá identificar la amenaza competitiva que representan los competidores locales y una de las empresas líder del sector. Para iniciar con el proceso de comparación de la empresa Fiestotas se analizarán en primer lugar los competidores del mercado local, en segunda instancia se procederá a realizar una comparación por medio de una herramienta que facilitará conocer la posición competitiva de las empresas Fiestotas a partir de las características, las condiciones en que opera y los factores clave de éxito.

6.4.1 Organizaciones a comparar.

LATÍN MUSIC: Empresa dedicada a la organización de eventos, especializada en fiestas familiares como celebraciones de 15 años con temáticas específicas; sus servicios son muy solicitados por la posibilidad que brinda a sus usuarios de diseñar las fiestas como desean, cuenta con suficiente mobiliario para los montajes de eventos, cubre eventos sociales, educativos, empresariales y políticos. Ofrece además de servicio de decoración otros servicios que complementa con su cartera de proveedores como alimentación, sonido, atención, sin embargo, presentan bastantes fallas en la coordinación y desarrollo de los eventos, su población objetivo son las personas de estratos medio y alto. Tiene también otras unidades estratégicas de negocio como servicio de perifoneo y producción de anuncios publicitarios. Latín Music tiene una trayectoria de más de 10 años en el mercado considerándose como una de las empresas mejor posicionada y distinguida en el mercado local. Posee una bodega para almacenamiento de mobiliario y también un punto de atención y exhibición donde atiende a sus clientes.

EVENTOS ROSY: esta empresa se dedica principalmente a prestar el servicio de alquiler y decoración de mobiliario para eventos hace más de 10 años, siendo esta una de las primeras empresas en prestar este servicio en el municipio de Zarzal. Es reconocida en el municipio por su trayectoria, actualmente cuentan con suficiente cantidad de artículos para cubrir eventos sociales principalmente infantiles (Baby shower, primeras comuniones, fiestas de cumpleaños temáticas, 15 años), su material para cubrir matrimonios es básico. Eventos Rosy dispone de un mobiliario como carpas, mesas y sillas para eventos políticos y empresariales. Se dedican a realizar actividades de montaje si el cliente lo requiere, tienen un espacio para las actividades de bodegaje con buena ubicación donde atienden a los clientes para la adquisición del mobiliario o la contratación del servicio. Presentan deficiencias en la variedad de canales de comunicación con sus clientes, es decir, carece de una estrategia digital fuerte, pues utilizan las redes sociales de manera débil. Se enfocan en una estrategia de bajo costo para la venta del servicio, su personal de montaje tiene conocimientos basados en la experiencia, no dispone de una oferta organizada. Su población objetivo son personas de estratos bajos.

FIESTAS Y EVENTOS: esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, dentro de su portafolio de servicios está el alquiler de sillas, mesas, sillas kínder, mantelería, vestidos para sillas, tablonés para banquetes, carpas, tarimas, accesorios temáticos para fiestas, luces rítmicas y sonido profesional. Tienen un punto físico donde se embodega todo el mobiliario y a su vez se atiende a los clientes, con servicio a domicilio propio para la entrega y devolución de mobiliario de manera gratuita dentro del municipio, los precios son relativamente altos en comparación a los competidores. Tienen una amplia participación en el mercado local debido a la falta de competencia; la mayoría de los clientes son decoradores de eventos externos que se proveen de mobiliario y menaje para decorar fiestas. No dispone con un servicio personal especializado en la actividad de decoración puesto que no es el objeto de la empresa.

BODAS Y EVENTOS CALI: esta empresa líder del sector se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, actualmente su experiencia en el mercado es de más de 20 años en la organización de toda clase de eventos, tiene la capacidad de producir un evento integral con todos los servicios incluidos dentro de una oferta organizada, enfocados a diferentes mercados objetivos. Posee una amplia cartera de proveedores en lo relacionado a salones de eventos distribuidos en toda la ciudad y zonas aledañas con una alta capacidad de producción. El canal de comunicación con sus clientes está basado en una estrategia digital definida donde puede realizarse cotizaciones en tiempo real por medio de su página web. Además, tienen la opción de adecuarse a los requerimientos de cada cliente. Su capacidad financiera es alta, es decir, tiene la capacidad para adquirir la

última tecnología para eventos, como también lo relacionado a fiestas temáticas, está certificada internacionalmente.

FIESTOTAS: el conocimiento de la actividad es considerado uno de los factores de éxito más importante para Fiestotas, teniendo en cuenta que la actividad que realiza requiere de una especialidad para lograr entregar un servicio de calidad. La empresa ofrece soluciones técnicas y estratégicas en decoración de eventos basado en las características de los montajes, formalidad, número de invitados; en general la visión que el cliente tenga para el evento. Con este factor la empresa da valor a la actividad que ofrece y se diferencia de la competencia. Del mismo modo la asesoría personalizada e individual es otro factor favorable para la empresa, el cual consiste en asignarle un agente especializado encargado de hacer realidad todo lo que el cliente demande, es decir, debe transmitir su idea al agente y éste le ofrecerá todas las alternativas posibles para llevarlo a cabo. El cliente, ciñéndose a su presupuesto y a sus necesidades elegirá la opción que más se adapte a él. Una vez decide cómo quiere lucir su evento, Fiestotas se encarga de todos los detalles para la decoración de éste, contratando todo lo que el cliente haya demandado e informándole en todo momento de cómo se va desarrollando.

6.4.2 Factores claves de éxito de la industria.

Posicionamiento de la marca: De acuerdo a Roberto Espinosa (s.f), el posicionamiento de marca es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a la audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Participación en el mercado: Según Headways media (2016), se conoce como participación en el mercado el porcentaje de un producto o servicio vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten las mismas categorías en un mercado específico.

Lealtad de los clientes: EAE Business School (2019) expresa que la lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, lógicamente. En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales.

Capacidad financiera: la capacidad que se tiene para poder llevar a cabo inversiones o pagos en un determinado periodo de tiempo, tanto corto, medio o largo plazo con el fin de lograr los objetivos previamente determinados. Esto determinará el desarrollo y crecimiento, además de asegurar liquidez y margen en las diferentes operaciones. Kutxabank (s.f).cc

Estrategia digital: para Peçanha (2019) El Marketing Digital, también conocido como Mercadotecnia Digital es el conjunto de actividades que una empresa (o persona) ejecuta en línea con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca.

Calidad del servicio: la calidad del servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface al cliente.

Competitividad de precios: según Zona económica (s.f) este factor se refiere a cuando una empresa tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido.

6.4.3 Matriz de perfil competitivo.

La matriz diseñada para la organización integra los factores claves de éxito que las empresas deben poseer para competir en una industria (Posicionamiento de la marca, participación en el mercado, lealtad de los clientes, capacidad financiera, estrategia digital, calidad del servicio, especialidad en la actividad, oferta organizada, cobertura en el mercado, competitividad de precios), se asignan pesos relativos, es decir la importancia del factor clave de éxito en la industria, éste debe sumar 100%. La valoración asignada se hace en una escala numérica de 1 a 4, donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, se pondera multiplicando (peso x valoración) y posteriormente arroja la calificación total para la empresa estudiada (FIESTOTAS). Esta herramienta permite determinar si los factores claves de éxito analizados para el Fiestotas y la competencia son efectivos, lo cual deja en evidencia cual empresa está mejor posicionada en el sector.

Tabla 20. Matriz de perfil competitivo.

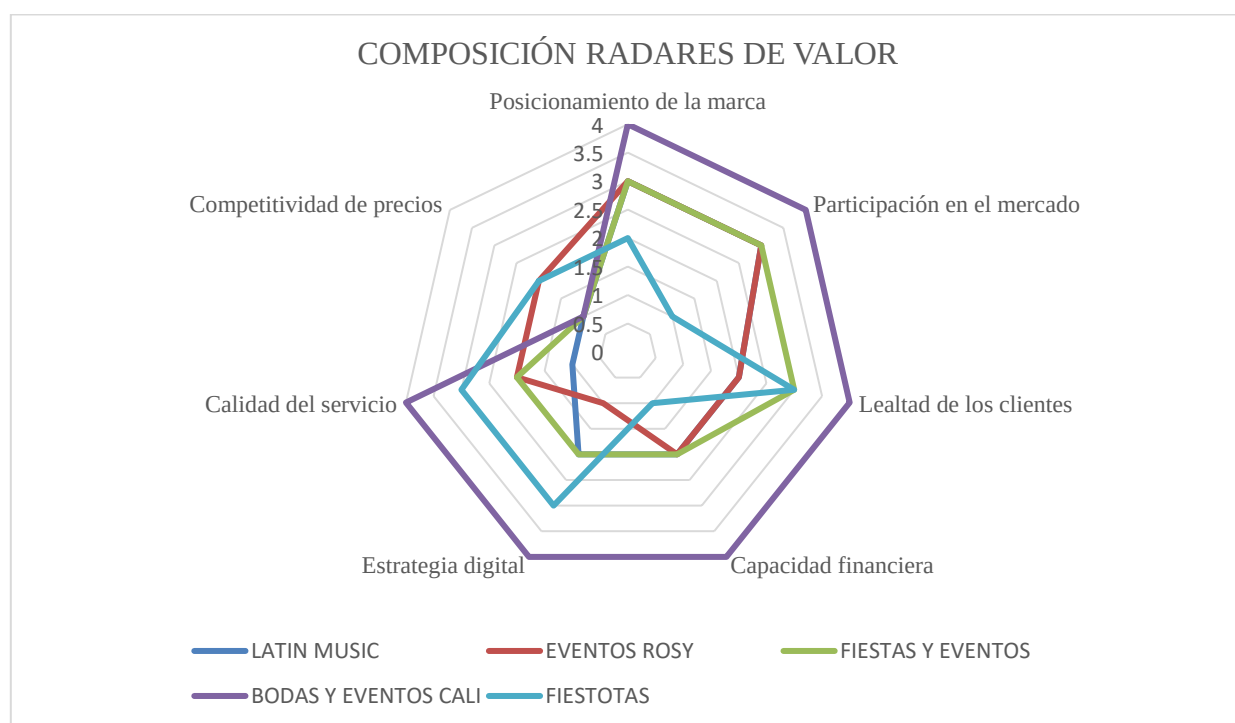
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Latin Music			Eventos Rosy		Fiestas Y Eventos		Bodas Y Eventos Cali		Fiestotas	
	Peso Relativo	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Posicionamiento de la marca	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Participación en el mercado	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Lealtad de los Clientes	15%	2	0,3	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Capacidad Financiera	15%	2	0,3	2	0,3	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Estrategia Digital	10%	2	0,2	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Calidad del Servicio	15%	1	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Competitividad de precios	10%	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2
TOTAL	100%		2,10		2,25		2,40		3,70		2,10

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la comparación con las empresas de la región se puede observar que la empresa BODAS Y EVENTOS CALI es la empresa líder del sector con una calificación de 3,70. Posee una amplia diferencia con las empresas locales, debido a que se desempeña con mayor eficiencia al contar con un buen posicionamiento de marca, alta capacidad financiera y calidad en sus servicios, lo cual le permite responder de mejor forma a las necesidades de los clientes, por lo tanto esta organización es la que cuenta con los factores más adecuados en el sector, cabe aclarar que esta organización no representa una competencia directa porque su plaza de operación es en la ciudad de Cali. De esta manera a nivel local en Zarzal y municipios circunvecinos FIESTAS Y EVENTOS, recibe una calificación de 2,40 resaltando el posicionamiento de la marca, lealtad de los clientes, factores que la ubican como una buena opción para los clientes; del mismo modo la empresa EVENTOS ROSY con un puntaje de 2,35 se ubica en la tercera posición, LATIN MUSIC y FIESTOTAS con un puntaje de 2,10 respectivamente se ubican como las organizaciones con mayor desventaja competitiva en el mercado local. De esta manera se concluye que el sector es medianamente competitivo a nivel local, pues como se evidencia no existe una empresa en el municipio que tenga una fuerte posición competitiva a nivel regional.

6.4.4 Radar Benchmarking.

Figura 4. Comparación radares de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.4.5 Recomendaciones de Benchmarking

Como se puede observar en el gráfico, la competencia tiene una influencia importante en el sector referente a FIESTOTAS, principalmente porque responden de una manera más eficiente a los factores claves de la industria como lo son el posicionamiento de marca, la participación en el mercado, la capacidad financiera. Los competidores a nivel local cuentan con desventajas en la calidad del servicio, lealtad de los clientes y con una estrategia digital débil que puede aprovechar la empresa para la capitalización de oportunidades y convertirse en una amenaza de nuevos competidores.

6.5 DIAGNÓSTICO INTERNO

De igual manera se realizó el estudio de los factores internos de la empresa con la finalidad de complementar los resultados anteriores, cabe mencionar que el caso de estudio no cuenta con áreas definidas y delimitadas por lo cual se recopiló la información y se clasificará de acuerdo a las áreas de funcionales que tradicionalmente posee cualquier organización.

ÁREAS DE LA EMPRESA.

La empresa Fiestotas para su funcionamiento desarrolla diferentes actividades bajo las áreas de ventas, compras, logística y producción dentro de las cuales las tres primeras son realizadas principalmente por el propietario, así mismo el área de producción en donde se realizan actividades principalmente operativas donde se contrata personal de apoyo dependiendo del tamaño de cada servicio.

ÁREA VENTAS: generalmente esta área ocupa actividades directamente relacionadas con el cliente como: publicidad, asesoría de clientes, visita física al lugar del evento, diseño del evento, realización de cotizaciones y cierre de ventas.

ÁREA LOGÍSTICA: partiendo de las especificaciones dadas en el contrato del servicio en esta área se realizan actividades relacionadas la dirección, ejecución y control del evento antes y después como: distribución del lugar del evento y tipo de servicio que se contrató, planificación de tiempos con proveedores, recepción de compras, coordinación de detalles del montaje, gestión después de finalizado el evento.

ÁREA DE COMPRAS: esta área trabaja mediante una orden de compras dada por el área de producción y logística donde se debe anotar todo aquello que se necesita para la producción del evento. Dentro de las funciones principales de esta área esta contar con una cartera de proveedores y los artículos que ofrecen.

ÁREA DE PRODUCCIÓN: esta área al igual que la logística se rige de acuerdo a las especificaciones del contrato mediante una orden de producción que le da cumplimiento a lo acordado teniendo en cuenta los tiempos que marca el área de logística para la elaboración de los montajes (ambientaciones) y desmontajes.

Por lo cual teniendo como información de entrada a lo anterior se realiza una síntesis a través de la clasificación de DEBILIDAD O FORTALEZA, lo que permitirá evaluar el estado actual de la organización.

Tabla 21. Análisis interno.

	Variable	D/F	FM	fm	DM	Dm
Gestión contable y financiera	Con las ventas se cumple el punto de equilibrio mensual y se obtiene una rentabilidad	F		X		
	La rentabilidad de los activos es favorable, se cuenta con activos propios.	F		X		
	La liquidez es aceptable porque permite cubrir los gastos y costos de producción	F	X			
	Se carece de un sistema contable para supervisar las finanzas de la empresa	D			X	
	Se destina un presupuesto de las utilidades en inversión de nuevos activos	F	X			
	El nivel de endeudamiento es bajo	D				X
	No se hace planificación financiera ni contabilidad	D			X	
	Márgenes de utilidad favorables para la empresa	F	X			
	Limitantes financieras para invertir	D			X	
Gestión y situación comercial y ventas	Variable	D/F	FM	fm	DM	Dm
	Baja participación en el mercado	D			X	
	Carencia de una oferta organizada	D			X	
	La estrategia de publicidad no está definida	D			X	
	Baja oferta de servicios	D			X	
	El canal de distribución y comunicación con los clientes es directo	F	X			
	No cuenta con un punto de exhibición físico	D			X	
	Los precios se fijan según el volumen de venta del servicio	D			X	
	La atención de los clientes se realiza de manera individual y personalizada	F		X		
	Carencia de una estructura de fuerza de ventas	D				X

	No se realiza investigación de mercados ni segmentación formal	D			X	
	Carencia de alianzas estratégicas	D			X	
	Presencia en redes sociales y publicidad voz a voz	F		X		
	Poca gestión de la marca	D			X	
Gestión y situación de la producción	Variable	D/F	FM	Fm	DM	dm
	Calidad de los recursos lencería y menaje	F	X			
	Talento humano calificado	F	X			
	Capacidad de innovación en los montajes decorativos	F	X			
	El sistema de producción es por evento	F	X			
	Baja capacidad de inventario	D			X	
	Ineficiencia en los procesos de control de inventarios	D				X
	Los procesos de producción no están estandarizados	D				X
	Se cuenta con equipos y herramientas para la producción de los montajes decorativos	F		X		
	Los montajes de los eventos se realizan con base en una orden de producción	F	X			
	La inversión en los dos últimos años ha sido favorable, ha mejorado la capacidad productiva	F	X			
	Los programas de producción se enfocan por cada pedido de evento	F		X		
	Carencia de un plan de seguridad y salud en el trabajo	D				X
Gestión de suministros	Variable	D/F	FM	Fm	DM	dm
	La función de compras es realizada por el administrador	D				X
	El proceso de compras se realiza con base en los requerimientos de cada evento y carece de control	D			X	
	Las negociaciones con los proveedores las realiza el administrador	F		X		
	La empresa cuenta con una cartera de proveedores por servicios	F	X			
Gestión de proceso administrativo	Variable	D/F	FM	Fm	DM	dm
	Manejo inapropiado de la filosofía corporativa de la empresa	D			X	
	Las funciones, procesos de trabajos son elaborados por la misma persona según el día a día	D			X	
	Se cuenta con un formato de agenda para los eventos y reservaciones	F		X		

	Las decisiones son tomadas por el administrador pero se aceptan sugerencias del personal de apoyo	F		X		
	No se cuenta con protocolos, funciones y procesos estandarizados	D			X	
	El estilo de dirección de la empresa es benévolo y participativo	F		X		
	El clima laboral es dinámico y armonioso	F	X			
	La programación de estrategias se realiza dependiendo de la situación que se presente	D			X	
	Carece de informes financieros	D			X	
	Se carece de un plan de seguimiento y control	D			X	
	Ausencia de planeación estratégica	D			X	
	No se hace contratación formal de empleados	D			X	
	No hay un plan de pago estandarizado formalmente	D				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como conclusión basados en los análisis de la gestión de la función de la empresa FIESTOTAS, queda en evidencia en cada ítem evaluado si este se constituye como una fortaleza mayor o menor y/o debilidad mayor o menor, obteniendo como resultado una gestión administrativa carente de directrices que satisfagan los requerimientos de la misma y por ende deja en evidencia las falencias de las demás áreas indicando de este modo que los problemas que afronta la empresa son debido a múltiples factores en su desarrollo organizacional que se ven reflejados en día a día de sus operaciones, si bien hasta el momento se ha sostenido en el sector, la rentabilidad no es la deseada. Debido a la falta de organización, control, verificación y procesos estandarizados los involucrados no tienen claro los objetivos y procesos para lograr efectividad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Todas las actividades realizadas por esta empresa se realizan bajo un enfoque de improvisación en el día a día, lo que se ve reflejado en la desorganización y carencia del norte estratégico a seguir para la compañía con relación a las demás empresas del sector.

6.5.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La información para elaborar la matriz EFI se obtuvo de los factores internos mediante el análisis situacional interno de la organización, la información surgió de la entrevista con el propietario del ente y el criterio de los elaboradores del proyecto, la clasificación de las variables obtenidas y consolidadas en la matriz de las áreas funcionales se determinó como fortalezas las ponderaciones en 3 y 4, y como debilidades las obtenidas en 1 y 2,

los pesos ponderados hacen referencia a la importancia de la variable en la empresa una ponderación en un 1% no será tan relevante y si por el contrario es mayor se toma como variables determinantes.

La calificación de 1 a 4 se estableció en conjunto con el gerente para evitar así sesgo en la información, se realiza la respectiva multiplicación (peso x calificación) para obtener el ponderado total por variables de fortalezas y debilidades todo esto con el fin de medir si el resultado total es menor a 2,5 es decir que posee debilidades internas o si por el contrario es mayor a 2,5, se concluye que los factores internos de la organización son los más acordes para el desarrollo de su actividad comercial.

Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos EFI.

Factores internos claves			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Canal de distribución es corto y directo	3%	4	0,12
Calidad de los recursos lencería y menaje	5%	4	0,2
Talento humano calificado	5%	4	0,2
Amplia cartera de proveedores	3%	4	0,12
El sistema de producción es por evento	2%	3	0,06
Capacidad de innovación en los montajes	6%	4	0,24
La liquidez es aceptable porque permite cubrir los gastos y costos de producción	3%	4	0,12
Destinación de presupuesto para nuevas inversiones	3%	4	0,12
Márgenes de utilidad favorables	4%	4	0,16
Los montajes se realizan por orden de producción	2%	4	0,08
El clima laboral es dinámico y armonioso	1%	4	0,04
Presencia en redes sociales y publicidad voz a voz	4%	4	0,16
Total fortalezas	41%		1,62
Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Baja participación en el mercado	6%	1	0,06
Baja gestión de mercadeo	5%	1	0,05
Carencia de una oferta organizada	4%	1	0,04
Carencia de protocolos, funciones y procesos estandarizados	6%	2	0,12
Ausencia de un plan estratégico	6%	1	0,06
Ausencia de planificación financiera y contable	6%	1	0,06

Factores internos claves			
Limitación financiera para invertir	5%	2	0,1
Manejo inapropiado de la filosofía corporativa	3%	1	0,03
Carencia de alianzas estratégicas	3%	1	0,03
Baja oferta de servicios	5%	1	0,05
Carencia de punto de atención y exhibición	4%	1	0,04
Baja capacidad de inventario	6%	1	0,06
Total debilidades	59%		0,7
TOTAL GENERAL	100%		2,32

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La puntuación ponderada total es de 2,32 lo que quiere decir, que la empresa FIESTOTAS es una organización con grandes debilidades internas, como se evidencia en la matriz de factores internos. La configuración con la que cuenta la gestión administrativa es débil debido a que hay un manejo inapropiado de la filosofía corporativa, ausencia de planes estratégicos y carencia de protocolos, funciones y procesos estandarizados; En lo que corresponde al área financiera se presenta ausencia de una planificación financiera, contable y existen limitantes financieras para invertir. Las fortalezas que proporcionan la gestión operativa principalmente se da por la capacidad de innovación, calidad de los recursos lencería y menaje y talento humano calificado; en la gestión comercial se evidencia que hay presencia en redes sociales y publicad voz a voz y que son importante para generar el desarrollo más acorde para la empresa. Las debilidades que se diagnostican en la matriz pueden ser superadas gracias a estrategias que integren la posibilidad del reconocimiento en el sector, la disponibilidad de personal capacitado y por supuesto por la gestión y compromiso de la dirección tanto para el cliente, como para su grupo de trabajo.

6.6 ANÁLISIS DE MATRICES

6.6.1 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo e interno. Estos resultados se registran en un listado DOFA con previa selección de las variables más importantes y de mayor impacto en la organización y de acuerdo con matriz EFE y EFI.

Tabla 23. Listado DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 – Canal de comunicación y distribución corto y directo F2 – Calidad de los recursos lencería y menaje F3- Recurso humano calificado F4- Amplia cartera de proveedores F5- Sistema de producción por evento F6- Capacidad de innovación en los montajes F7- Cumplimiento del punto de equilibrio mensual F8- Asignación de presupuesto para nuevos activos F9- Márgenes de utilidad favorables F10- Montajes por medio de orden de producción F11- Clima laboral dinámico y armonioso F12- Presencia en redes sociales y publicidad voz a voz	D1- Baja gestión de mercadeo D2- Carencia de una oferta organizada D3- Carencia de protocolos, funciones y procesos estandarizados D4- Ausencia de planeación estratégica D5- Ausencia de planificación financiera y contable D6- Baja participación en el mercado D7- Manejo inapropiado de la filosofía corporativa de la empresa D8- Carencia de punto de atención y exhibición físico D9- Carencia de alianzas estratégicas D10- Baja oferta de servicios D11- Baja capacidad de inventario D12- Limitantes financieras para invertir
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1- Tendencia de crecimiento del Sector O2- Bajo grado de diferenciación del sector O3- Acceso a crédito O4- Crecimiento poblacional O5- Baja cantidad de competidores a nivel regional O6- Fácil acceso a las Tics	A1 – Informalidad de empresarial A2 – Decrecimiento de nupcialidad en Colombia A3- Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos A4- Altas barreras de salida del sector A5- Alto poder negociador de los proveedores A6 -Baja contribución de los proveedores a la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La elaboración de la matriz DOFA se basa en la determinación de los fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se obtuvieron del primer objetivo (diagnóstico interno y externo de la organización, la matriz se configura integrando cuatro cuadrantes con la finalidad exclusiva de realizar uniones estratégicas que logren dimensionar las soluciones viables para los problemas que afronta la organización, en ese orden de ideas se presentan las posibles estrategias halladas para cada cuadrante:

Tabla 24. Matriz DOFA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Desarrollo de mercados (O1,O2,O3,O4,O5,O6,F1,F3,F4,F5,F6) Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles basados en innovación, la tecnología y calidad del servicio (O1,O2,O4,O5,F1,F3, F5,F6) Mantener al personal constantemente capacitado para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades (O1,O2,F3,F5)	Desarrollo de un portafolio de servicios formal (O1,O2,O5,D1,D2,D6,D7,D8,D10) Estandarización de los procesos para mejorar la gestión de la calidad del servicio (O1,O2,O5,D1,D2,D3,D4) Generar alianzas para desarrollo del sector a nivel regional y lograr ser más competitivos (O1,O2,O5,O6,D1,D2,D3,D6,D9)
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Desarrollo de mercados para lograr nuevas oportunidades comerciales. (F4,F6,A1,A2,A3,A6) Desarrollar nuevos servicios acordes con las necesidades del cliente y perfeccionar los ya existentes. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A6) Reforzar la estrategia digital de la empresa con una página web y mejorar uso de las redes sociales (F1,F12,A5,A6)	Formalización de la empresa para evitar sanciones legales y aprovechar los beneficios (D1,D2,D5,D6,D12,A1,A4,A6) Incrementar la capacidad de inventario para no perder venta ante productos sustitutos y tener un estándar de calidad (D2,D3,A3,A5,A6) Implementar una estrategia de marketing para obtener más clientes (D1,D2,D3,D4,D5,D6,A1,A3)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con base en las estrategias mencionadas anteriormente se puede decir que estas servirán de base para definir los lineamientos estratégicos, es decir la dirección corporativa de la que carece la organización aportándole elementos estructurales a la gestión organizativa, de igual forma no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA se implementarán, dado que el propósito de la matriz en mención es generar estrategias o alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar.

6.6.2 Matriz interna y externa (IE).

La elaboración de la matriz IE se determina con base en las ponderaciones finales obtenidas de la evaluación de los factores internos y la obtenida de la evaluación de los factores externos la escala de calificación de la EFI dentro de la IE es: (3 a 4) sólido, (2 a

2,99) promedio y (1 a 1,99) débil. La escala de calificación de la EFE dentro de la IE es: (3 a 4) alto, (2 a 2,99) medio y (1 a 1,99) bajo.

La matriz IE consta de 9 cuadrantes y la ubicación de la empresa dentro de alguno de los 9 cuadrantes se determina mediante el hallazgo de las coordenadas que proporcionan los resultados finales de las matrices EFI y EFE que se desarrollaron con anterioridad.

Recordemos las coordenadas:

Matriz de los factores internos (EFI): 2,32. **Ver tabla 22.**

Matriz de los factores externos (EFE): 3,04. **Ver tabla 19.**

Tabla 25. Matriz interna y externa (IE)

Matriz IE (interna y externa)				
		TOTALES MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II (2,32-3,04) 	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

I-II-IV	Crecer y construir
III-V-VII	Conservar y manejar
VI-VIII-IX	Cosechar y enajenar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al realizar la ponderación final de la matriz EFI y la matriz EFE se indica que la empresa se encuentra en el cuadrante II perteneciendo a las estrategias de crecer y construir, con la ponderación (2,32 - 3,04).

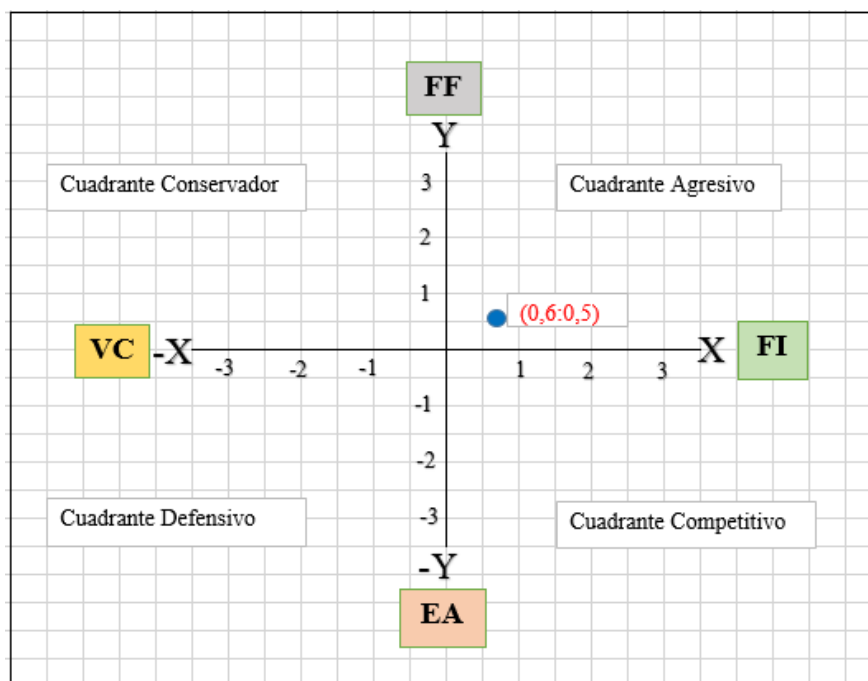
La ubicación en el cuadrante mencionado se debe a que las fortalezas son suficientes para afrontar las debilidades que posee la organización, además las amenazas que posee la organización se deben superar con las oportunidades que ofrece el sector, se recomienda implementar en la organización estrategias como penetración de mercados,

desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración directa, integración hacia atrás o integración horizontal.

6.6.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción peyea.

La metodología para abordar la matriz radica en los cuatro cuadrantes que posee la Peyea la cual indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la empresa objeto de estudio. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-7) donde (-1) es la mejor y (-7) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (7) donde (1) es la peor y (7) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y para posterior a ello realizar la gráfica en los cuadrantes y determinar a qué estrategia posee según la gráfica que arroje.

Figura 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Datos de elaboración.

MATRIZ PEYEA		
1. FUERZA FINANCIERA –FF (+) Y 1	CALIFICACIÓN	VALORES
Flujo de caja	4	
Capital de trabajo	4	
Capacidad de endeudamiento	3	
Apalancamiento financiero	4	
Liquidez	3	
TOTAL PUNTUACIÓN	18	
PROMEDIO	3,6	
2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO –EA (-) Y 2	CALIFICACIÓN	VALORES
Tasa de inflación	-3	3.18%
Cambios tecnológicos	-2	
Barreras para entrar al mercado	-2	
Escala de precios de servicios sustitutos	-4	
Presión competitiva	-4	
TOTAL PUNTUACIÓN	-18	
PROMEDIO	-3	
3. VENTAJA COMPETITIVA –VC (-) X 1	CALIFICACIÓN	VALORES
Participación en el mercado	-3	
Calidad del servicio	-2	
Lealtad de los clientes	-2	
Conocimientos tecnológicos	-4	
Desarrollo del mercado	-4	
TOTAL PUNTUACIÓN	-15	
PROMEDIO	-3	
4. FUERZAS DE LA INDUSTRIA –FI (+) X2	CALIFICACIÓN	VALORES
Potencial de crecimiento	4	
Grado de apalancamiento	3	
Estabilidad financiera	3	
Facilidad para entrar en el mercado	3	
Aprovechamiento de los recursos	4	
Potencial de utilidades	4	
TOTAL PUNTUACIÓN	21	
PROMEDIO	3,5	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27. Resumen de fuerzas.

RESUMEN DE FUERZAS	
Fuerza financiera	3,6
Estabilidad del entorno	-3
Fuerza de la industria	3,5
Ventaja competitiva	-3
COORDENADAS	
X	0,6
Y	0,5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La matriz de posicionamiento PEYEA arrojó para la empresa FIESTOTAS se ubica en el cuadrante agresivo, las coordenadas con las que se ubicaron fue en el eje $X = 0,6$ sumando los resultados de la fuerza financiera y la estabilidad ambiental, las fuerzas analizadas en la organización se tornan favorables siendo estas suficientes para lograr que la organización se posicione en el cuadrante agresivo ya que las barreras para entrar al mercado son altas, El eje $Y = 0,5$ se obtuvo de la ponderación de la fuerza de la industrial y la ventaja competitiva la calificación obtenida con signo positivo se debe en primera instancia a que la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta es medianamente alta, debido a la calidad de su servicio. La ubicación en el cuadrante indica que a la organización le pertenecen estrategias de integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto.

Con base al análisis llevado a cabo en las anteriores matrices y a las estrategias sugeridas por éstas, se procede a desarrollar el direccionamiento corporativo para la empresa reformulando la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama y mapa de procesos.

7 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Después de haber abordado en el capítulo anterior el diagnóstico externo e interno de la organización, y dejando en evidencia la configuración actual del sector para la empresa “FIESTOTAS DECORACIÓN DE EVENTOS”, se procede en el siguiente objetivo a reformular la filosofía corporativa por la cual está rigiendo actualmente la organización, esto servirá como lineamientos determinantes para la elaboración del plan de acción que se diseñará para la empresa, la reformulación pretende de manera inmediata establecer las directrices que hacen falta en la organización para agregarle valor.

Misión

Somos una empresa que ofrece soluciones integrales en organización de eventos familiares, sociales y empresariales de alta calidad en las diferentes festividades del año, bajo un esquema completo de servicio, logística y precios competitivos, logrando evocar sensaciones de alegría y completa felicidad a nuestros clientes y aliados comerciales.

Visión

FIESOTAS ORGANIZACIÓN DE EVENTOS será en el año 2024 la empresa líder a nivel regional en el sector de producción de eventos familiares, sociales y empresariales, reconocida por la calidad de nuestros servicios y buena relación con los colaboradores, proveedores y clientes.

Objetivos estratégicos

- Fortalecer del portafolio de servicios mediante una oferta formal y la adopción de nuevos servicios.
- Posicionar la marca FIESTOTAS como sinónimo de excelencia en calidad y servicio al cliente.
- Realizar 96 eventos en el primer año de operación e incrementar la cantidad de eventos a una tasa del 10% anual.

Valores

Liderazgo: Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo logrando la participación efectiva de los integrantes en la sostenibilidad de los proyectos propuestos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común.

Integridad: Sustentamos la coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace; de acuerdo con el código de ética de la compañía.

Flexibilidad: Integramos nuestras tradiciones (sólida confianza con Clientes y Proveedores, inmejorables relaciones personales a nivel de los negocios) con la flexibilidad y el dinamismo imprescindibles para adaptarse a mercados cada vez más cambiantes.

Efectividad: La organización se encamina a trabajar sobre postulados que integren la optimización de recursos físicos e intelectuales manejados con transparencia con el fin de proporcionar un servicio diferenciado.

Política de calidad

Nuestro ideal es mantener un alto grado de actualización profesional en los diferentes campos de los que se compone nuestro servicio para así brindar garantía de un trabajo impecable y valor agregado del servicio, procurando el mejoramiento continuo de nuestros procedimientos enfocados al desarrollo total y la entera satisfacción de nuestros grupos de interés.

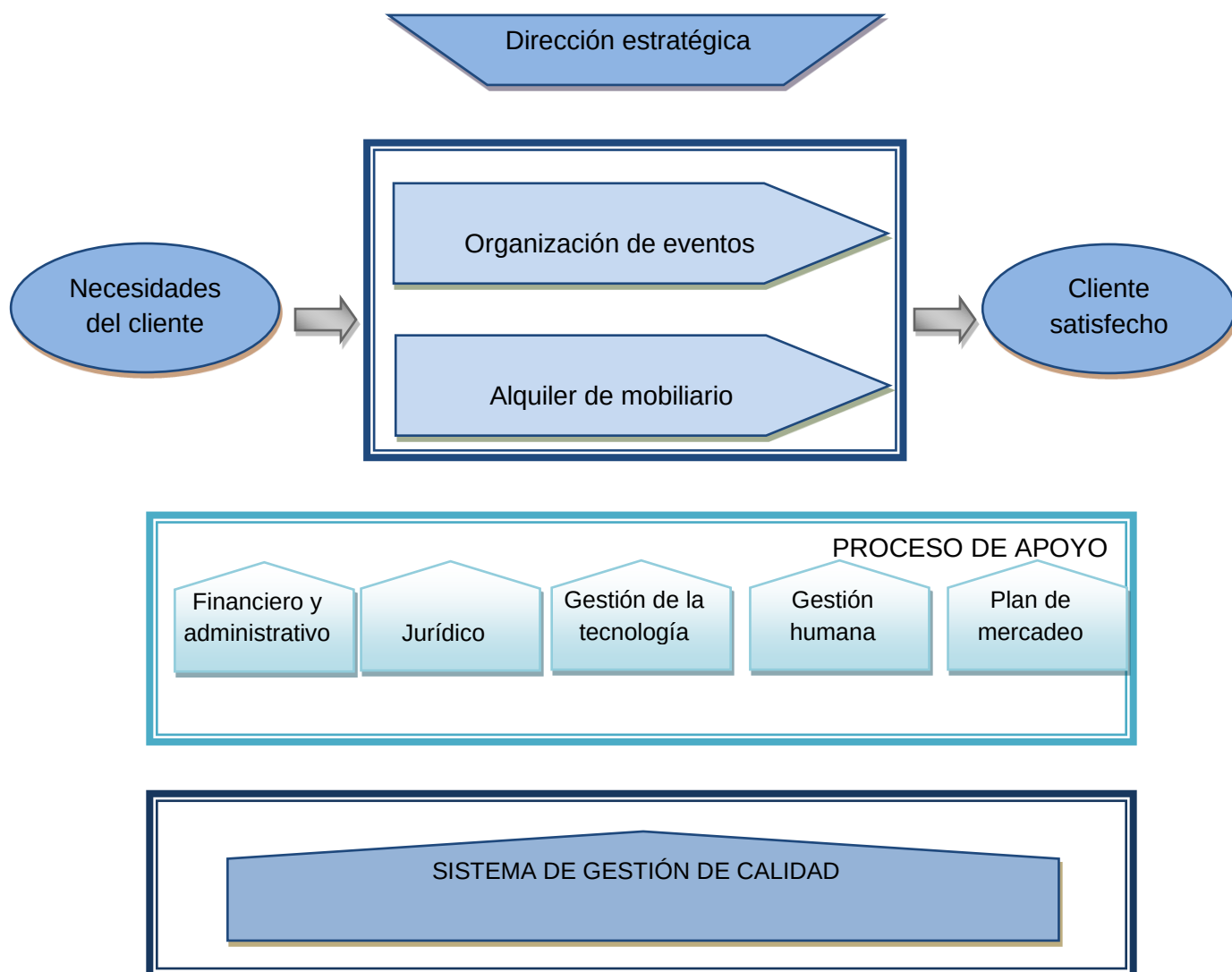
Diseño organizacional

FIESTOTAS ORGANIZACIÓN DE EVENTOS posee un diseño organizativo, plano y por funcionalidad basado en los procesos de cada área por lo cual mediante la construcción de una nueva propuesta de diseño organizativo se deja en evidencia una que satisfaga los requerimientos de los que necesita suplir la empresa.

Mapa de procesos

Para la configuración del esquema de la organización FIESTOTAS se abordará en primera instancia el mapa de procesos, allí se refleja el modo de operar en la organización, donde los requerimientos de cliente deben concluir en satisfacer las necesidades del mismo, el diseño se plantea con base en las áreas funcionales de las cuales deberá disponer la empresa.

Figura 6. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

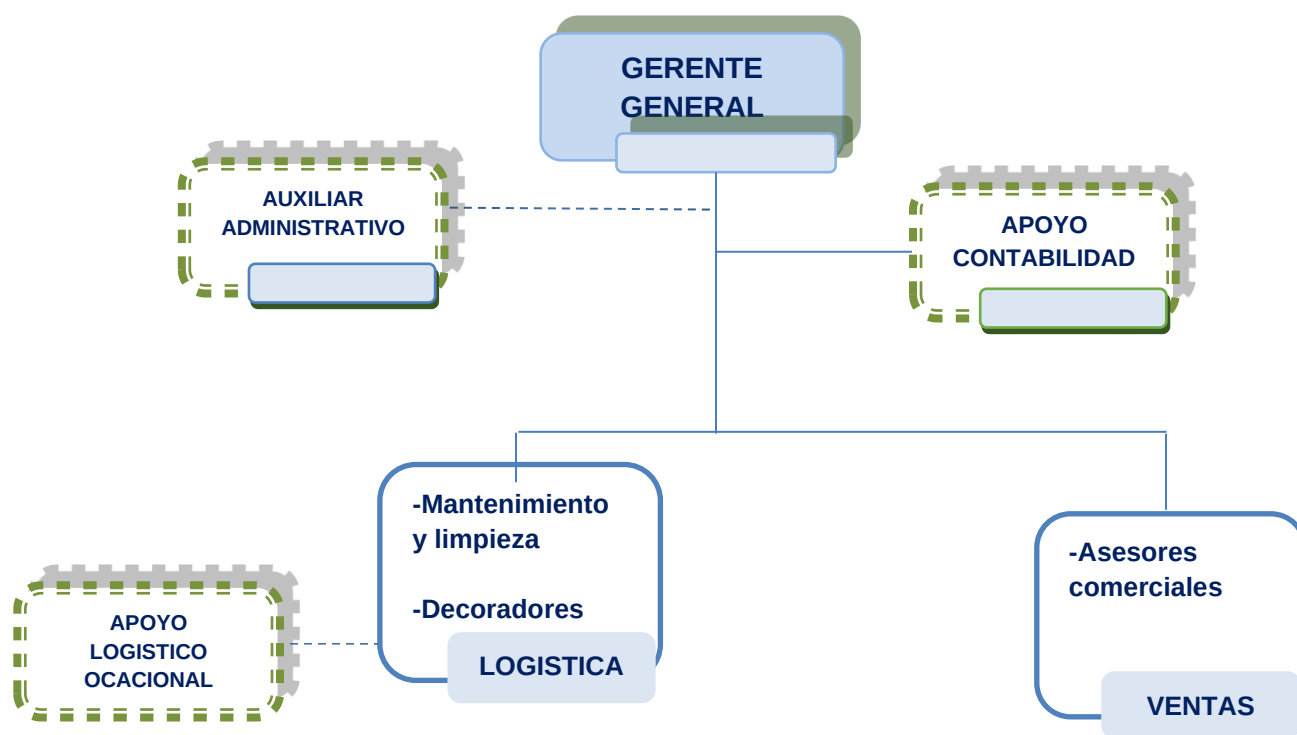
Como se evidencia en el mapa de procesos antes citado, la configuración está dada a partir de las necesidades de los clientes, las cuales son procesadas mediante la dirección estratégica de la empresa, es decir, se diagnostica qué servicio es el indicado a cada necesidad: organización de eventos y alquiler de mobiliario, esta determinación estará en cabeza del gerente, y es allí donde se realizará el primer acercamiento con el cliente, la gestión que permita al empresario determinar que paquete está dispuesto adquirir según el servicio que requiera.

Para darle efectividad operacional al proceso, se cuenta con apoyo de diferentes áreas, como son: financiera y administrativa, jurídica, tecnológica, humana y mercadotecnia, todas lideradas por el gerente y sus colaboradores, pero éstas a su vez debe incorporar personas con el conocimiento necesario para liderar cada dependencia. Todo lo anterior es basado siempre en el cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la organización.

Organigrama

Para evidenciar los roles que serán desarrollados dentro de la organización se propone el siguiente organigrama de forma vertical, donde el gerente general, apoyado de un contador público, en un nivel inferior pero no menos importante, se hallan el departamento de auditoria (entes que conforman el proceso de apoyo en el mapa de procesos y finalmente la operatividad radica en la prestación del servicio que brinda la empresa.

Ilustración 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2019.

8 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA BASADO A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES HALLADAS DE LA EMPRESA

Como primera medida se realiza los objetivos estratégicos para mejorar la posición competitiva de la organización y permitir su permanencia en el tiempo, teniendo como base la información obtenida en los análisis anteriores.

PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar producto y/o servicio (fortalecimiento del portafolio del producto de servicios mediante una oferta formal y la adopción de nuevos servicios). FIESTOTAS es identificada como una solución rápida para la organización de eventos especiales lo que permite que haya obtenido un grado de reconocimiento en el sector, pero presenta falencias en cuanto a integrar todo lo necesario para brindar un servicio efectivo que agrupe el material de trabajo además de diseños diferenciadores.

SEGUNDO OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reconocimiento de marca (lograr una imagen de excelencia en calidad y servicio al cliente). Como se menciona anteriormente la empresa dentro del sector tiene una posición promedio en comparación con sus rivales, es decir, que los clientes tienen poder de negociación y se han visto influenciados por la competencia dado que estos dentro de su portafolio tiene la opción de alquiler de implementos para fiesta. Además de que la compañía posee poca o nula visibilidad en medios de publicidad que permitan el alcance de nuevos mercados.

TERCER OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la participación en el Mercado (Realizar 96 eventos en el primer año de operación e incrementar la cantidad de eventos a una tasa del 10% anual). La organización para lograr su meta de crecer en el mercado debe tener en cuenta los clientes potenciales del sector y dado que existe competencia directa debe desarrollar estrategias que logren marcar un toque diferenciador por medio de un portafolio amplio que permita solucionar a los clientes las necesidades.

8.1 PLAN DE ACCIÓN

Para alcanzar los objetivos estratégicos, es necesario establecer una serie de estrategias y de acciones que deben ejecutarse. A continuación, se presentarán estas estrategias y planes de acción, por cada uno de los cuatro (3) objetivos estratégicos formulados en este proyecto.

Tabla 28. Estrategias y acciones necesarias (Fortalecimiento del portafolio).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Fortalecer el portafolio de servicios mediante una oferta formal y la adopción de nuevos servicios.	Crear nuevos servicios y productos.	Desarrollar una línea de Catering para eventos.
		Desarrollar una línea de ambientación (decoración, sonido, fotografía y video, animación).
		Ofrecer un servicio personalizado de asesoría para eventos.
		Ofertar el servicio de alquiler y venta de material para eventos (integración hacia atrás).
		Desarrollar una línea de transporte de mobiliario como unidad estratégica de negocio.
	Fortalecer la infraestructura técnica del negocio.	Diseñar una revista que promocioe el portafolio de productos y servicios de la compañía.
		Aumentar la capacidad de la compañía en silletería y mesas.
		Adquirir un transporte propio para la movilización del mobiliario de la compañía.
		Fortalecer la capacidad de lencería y menaje para decoración.
		Ejecutar el montaje de la línea de catering.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 29. Estrategias y acciones necesarias (Posicionar la marca Fiestotas).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Posicionar la marca FIESTOTAS como sinónimo de excelencia en calidad y servicio al cliente.	Crear una estrategia de comunicación y publicidad.	Desarrollar de estrategia social media (Facebook, Instagram, YouTube, Google).
		Creación de una Página web para la empresa
		Desarrollo de estrategia de publicidad impresa
	Fortalecer la imagen corporativa de Fiestotas.	Fortalecer la identidad corporativa de la empresa (logotipo, slogan, colores, tipografía, imágenes y elementos gráficos)
		Dotar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa.
		Imprimir el logotipo de la empresa en el mobiliario y activos.
	Posicionar a Fiestotas por su excelencia en servicio al cliente	Capacitar a los colaboradores en servicio y atención al cliente.
		Dotar a los colaboradores de las herramientas técnicas y tecnológicas necesarias para llevar a cabo sus funciones.
		Desarrollar un protocolo de servicio al cliente
	Desarrollar y aplicar una política de calidad para	Estandarizar los criterios de calidad de los bienes y servicios ofertados.
		Diseñar los manuales de procesos y procedimientos.

	los diferentes procesos y productos.	Capacitar el talento humano en temas de calidad de procesos y productos.
		Garantizar insumos y materias primas de calidad.
	Formalizar la empresa Fiestotas.	Tramitar ante entidades competentes la formalización de Fiestotas (cámara de comercio y secretaria de hacienda local)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 30 Estrategias y acciones necesarias (incrementar las ventas de la empresa)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
Realizar 96 eventos en el primer año de operación e incrementar la cantidad de eventos a una tasa del 10% anual.	Fortalecer la fuerza de ventas	Contratar asesores comerciales para ofertar los productos y/o servicios en diferentes lugares específicos.
	Desarrollar un plan de marketing mix	Ajustar los precios de productos y servicios a sus costos de producción.
		Lanzar nuevos servicios y productos (catering, atención, ambientación, transporte)
		Implementar sistemas de crédito y de pago flexibles
		Poner en marcha un punto de venta físico y digital.
		Desarrollar campañas publicitarias de los productos y servicios de la compañía.
	Entablar alianzas estratégicas con empresas del sector	Establecer relaciones comerciales con instituciones públicas y privadas del municipio.
		Crear relaciones cooperativas con proveedores
	Penetración y desarrollo de mercados	Ampliar la participación en el mercado actual
		Ingresar al mercado de eventos corporativos
		Ofertar los servicios de la compañía en otros municipios de la región
	Formalizar la empresa Fiestotas.	Tramitar ante entidades competentes la formalización de Fiestotas (cámara de comercio y secretaria de hacienda local)
	Reorganizar la estructura organizacional de la empresa	Contratación de la fuerza laboral necesaria para la operación del negocio.
		Capacitar el personal contratado.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2 PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN.

En la tabla 32 que se presenta a continuación se muestra el plan estratégico y de implementación de FIESTOTAS, en el cual se define el responsable de cada uno de los planes de acción y los indicadores que permitirán evaluar su estado, con el objetivo de tomar las medidas requeridas para el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 31 Plan de acción objetivo estratégico 1

OBJETIVO 1		FORTALECER DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS MEDIANTE UNA OFERTA FORMAL Y LA ADOPCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS				
ESTRATEGIA		CREAR NUEVOS SERVICIOS Y PRODUCTOS				
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Desarrollar una línea de Catering para eventos	Cantidad servicios catering ofertados	8 Platos fuertes.	Chef y Gerente	\$ 100.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 1
		10 Líneas de canapés.		\$ 100.000		
		10 Líneas de bebidas y cocteles.		\$ 100.000		
		10 Líneas de postres		\$ 100.000		
Desarrollar una línea de ambientación (decoración, sonido, fotografía y video, animación)	Cantidad servicios ambientación ofertados	3 Paquetes de servicio de fotografía y/o vídeo.	Especialista en Fotografía y video, y Gerente	\$200000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 1
		Servicio de sonido.	Asesor en sonido y Gerente	\$100000		
		Servicio de animación.	Asesor en animación y Gerente	\$100000		
Ofrecer un servicio personalizado de asesoría para eventos.	Cantidad servicios personalizados ofertados	Servicio personalizado para eventos.	Asesores comerciales	No aplica	Presupuesto corresponde al estimado en la estrategia de fortalecimiento técnico.	Año 1 Mes 1

OBJETIVO 1		FORTALECER DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS MEDIANTE UNA OFERTA FORMAL Y LA ADOPCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS				
Ofertar el servicio de alquiler de mobiliario para eventos (integración hacía atrás).	Cantidad de servicios de mobiliario ofertado	Servicio silletería	Asesores comerciales y Gerente	No aplica	Presupuesto corresponde al estimado en la estrategia de fortalecimiento técnico.	Año 1 Mes 1
		Servicio de alquiler de mesas				
		Servicio de alquiler de carpas				
		Servicio de menaje				
Diseñar un portafolio físico para la promoción de los productos y servicios de la compañía.	Número de ediciones de portafolios físicos anuales	1 Portafolio para catering	Chef y Gerente	No aplica	Frecuencia anual. Es parte de la inversión en publicidad y ventas. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 6
		1 Portafolio para fotografía y video	Especialistas en fotografía, video y Gerente			
		1 Portafolio para decoración	Asesores comerciales, decoradores y Gerente			
Desarrollar una línea de transporte de mobiliario como unidad estratégica de negocio.	Cantidad de servicios de transporte de mobiliario	Servicio de turbo	Gerente y Conductor	No aplica	Presupuesto corresponde al estimado en la estrategia de fortalecimiento técnico.	Año 3 Mes 1
		Servicio de camioneta				
ESTRATEGIA	FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA TÉCNICA DEL NEGOCIO.					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN

OBJETIVO 1		FORTALECER DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS MEDIANTE UNA OFERTA FORMAL Y LA ADOPCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS				
Aumentar la capacidad de la compañía en silletería y mesas banqueteras.	Cantidad de silletería Rimax	400 Sillas	Gerente	\$7.600.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	Año 0 Mes 2
	Cantidad de sillas Tiffany	200 Sillas	Gerente	\$13.000.000		
	Cantidad de sillas Fénix	200 Sillas	Gerente	\$15.000.000		
	Cantidad de sillas Cross back	200 Sillas	Gerente	\$18.000.000		
	Cantidad de mesas cuadradas	40 Mesas Cuadradas	Gerente	\$4.400.000		
	Cantidad de mesas redondas	40 Mesas redondas	Gerente	\$6.000.000		
Adquirir un transporte propio para la movilización del mobiliario de la compañía.	Número de vehículos adquiridos	1 Vehículo tipo turbo (4.5 toneladas)	Gerente	\$45.000.000	En este costo se incurre solo una vez.	Año 3 Mes 1
		Camioneta de 1.4 toneladas	Gerente	\$15.000.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	
Adquirir plantas eléctricas para plan de contingencia	Número de plantas eléctricas	2 plantas electricas (1.4 toneladas)	Gerente	\$4.790.000		Año 0 Mes 4
Fortalecer la capacidad de lencería y menaje para decoración.	Capacidad de lencería y menaje para decoración	4 Carpas 4x4	Gerente	\$5.400.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	Año 0 Mes 2
		4 Carpas 6x6	Gerente	\$8.000.000		
		2 Carpas 12x12	Gerente	\$26.000.000		
		200 Vestidos de sillas	Gerente	\$4.400.000		

OBJETIVO 1		FORTALECER DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS MEDIANTE UNA OFERTA FORMAL Y LA ADOPCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS				
		40 Manteles redondos	Gerente	\$2.400.000		
		40 Manteles cuadrados	Gerente	\$2.400.000		
	Cantidad de herramientas de ambientación	1 Dron	Asesor en fotografía, video y Gerente	\$10.740.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	Año 0 Mes 3
		1Equipo de fotografía y video profesional	Asesor en fotografía, video y Gerente	\$7.000.000		
		1 Equipo de sonido profesional	Especialista en sonido y Gerente	\$10.000.000		
Ejecutar el montaje de la línea de catering.	Cantidad de equipos de cocina	1 Fogón industrial	Chef y Gerente	\$3.500.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	Año 0 Mes 1
		1 Horno	Chef y Gerente	\$2.500.000		
		1 Refrigerador	Chef y Gerente	\$2.300.000		
		1 Congelador	Chef y Gerente	\$1.200.000		
		1 Asador	Chef y Gerente	\$1.100.000		
		1 Freidora	Chef y Gerente	\$500.000		
		1 Licuadora	Chef y Gerente	\$250.000		
	Cantidad de utensilios de cocina	3 Baterías de ollas	Chef y Gerente	\$2.295.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	
		400 Unidades de juegos de platos de mesa	Chef y Gerente	\$7.200.000		
		400 Unidades de cubertería	Chef y Gerente	\$3.200.000		
		400 Unidades de cristalería	Chef y Gerente	\$2.800.000		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 32 Plan de acción objetivo estratégico 2

OBJETIVO 2		POSICIONAR LA MARCA FIESTOTAS COMO SINÓNIMO DE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.				
ESTRATEGIA		CREAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.				
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Desarrollo de estrategia social media (Facebook, Instagram, YouTube, Google)	Cantidad de contenidos digitales en redes por mes.	10 Nuevos contenidos	Gerente	\$4.800.000	Frecuencia anual. Es parte de la inversión en publicidad y ventas. Servicio subcontratado.	Año 1 Mes 1
	Cantidad de seguidores nuevos en redes	50 Seguidores mensuales en Facebook	Gerente			
		40 Seguidores mensuales en Instagram	Gerente			
Creación de una Página web para la empresa	Número de Páginas web creadas y en funcionamiento	1 Página web en funcionamiento	Gerente	\$3.450.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Se destina un presupuesto para contenidos mensuales y manejo de la página que son tenidos en cuenta en el rubro anterior. Servicio subcontratado.	Año 1 Mes 1
	Número de visitas por mes en la pagina	60 Interacciones nuevas por mes	Gerente	No aplica		

OBJETIVO 2 POSICIONAR LA MARCA FIESTOTAS COMO SINÓNIMO DE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.						
Desarrollo de estrategia de publicidad impresa	Cantidad de campañas impresas anuales	4 Campañas trimestralmente	Gerente	\$2.400.000	Frecuencia trimestral. El costo por campaña es de \$600.000. Servicio subcontratado.	Año 1 Mes 1
ESTRATEGIA	FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA DE FIESTOTAS					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Imprimir el logotipo de la empresa en el mobiliario y activos.	Total activos con logotipo impreso/ total de activos= porcentaje de activos con logotipos	100% de los activos	Gerente	\$500.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 6
Dotar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa.	cantidad de colaboradores con uniforme alusivo a la compañía/ número total de colaboradores=porcentaje de colaboradores uniformados	100% de colaboradores uniformados	Gerente	\$1.800.000	Frecuencia cuatrimestral. El costo cuatrimestral es de \$600.000	Año 1 Mes 1
Actualizar la identidad corporativa de la empresa (logotipo, slogan, colores,	Cantidad de elementos actualizados	Logotipos actualizados	Gerente	\$1.000.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 5
		Slogans actualizados	Gerente			

OBJETIVO 2		POSICIONAR LA MARCA FIESTOTAS COMO SINÓNIMO DE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.				
tipografía, imágenes y elementos gráficos)		Logo actualizados	Gerente			
ESTRATEGIA	POSICIONAR A FIESTOTAS POR SU EXCELENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Capacitación de los colaboradores en servicio y atención al cliente.	Número de empleados capacitados trimestralmente/ Número total de empleados = porcentaje de empleados capacitados trimestralmente	100% De empleados capacitados	Gerente	\$600.000	Frecuencia semestral. El costo por capacitación es de \$300.000. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 7
	Número de capacitaciones al año	2 Capacitaciones	Gerente			
Dotar a los colaboradores de las herramientas técnicas y tecnológicas necesarias para llevar a cabo sus funciones.	Cantidad de colaboradores con posesión de herramientas técnicas/ número total de colaboradores	100 % De los Colaboradores	Gerente	\$1.400.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Corresponde al costo de tabletas digitales. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 7
Desarrollo de un protocolo de servicio al cliente	Cantidad de protocolos de servicio al cliente formulados y socializados	1 Protocolo	Gerente	\$600.000		Año 0 Mes 5

OBJETIVO 2 POSICIONAR LA MARCA FIESTOTAS COMO SINÓNIMO DE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.						
ESTRATEGIA	DESARROLLAR Y APLICAR UNA POLÍTICA DE CALIDAD PARA LOS DIFERENTES PROCESOS Y PRODUCTOS.					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Estandarizar los criterios de calidad de los bienes y servicios ofertados.	Total productos y servicios que presentan errores/ total productos y servicios= Porcentaje de errores en calidad	0% De productos y servicios con errores al mes por criterios de calidad	Gerente y Asesor de logística	\$1200.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado	Año 0 Mes 6
Diseñar los manuales de procesos y procedimientos.	Número de procesos y procedimientos diseñados/ Total procesos y procedimientos identificados= Porcentaje de procesos y procedimientos diseñados	100% De procesos y procedimientos diseñados	Gerente y Asesor de logística		En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado	Año 0 Mes 6
Capacitar el talento humano en temas de calidad de procesos y productos.	Empleados capacitados semestralmente/ total de empleados= porcentaje de empleados capacitados trimestralmente	100% De los empleados	Gerente y Asesor de logística		Frecuencia semestral. El costo por capacitación es de \$300.000. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 7

OBJETIVO 2		POSICIONAR LA MARCA FIESTOTAS COMO SINÓNIMO DE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.				
	Número de capacitaciones anuales en calidad.	2 Capacitaciones	Gerente y Asesor de logística			
Garantizar insumos y materias primas de calidad. Protocolo de control de calidad de materias primas.	Insumos con errores de calidad/ cantidad de insumos =porcentaje de insumos con errores de calidad	0% Errores	Gerente y Asesor de logística		En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto. Servicio subcontratado.	Año 0 Mes 7
ESTRATEGIA		FORMALIZAR LA EMPRESA FIESTOTAS.				
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Trámite ante entidades competentes (cámara de comercio y secretaria de hacienda local)	Tramite de formalización ejecutado	Empresa formalizada.	Gerente	\$500.000	En este costo se incurre solo una vez, al inicio del proyecto.	Año 1 Mes 1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 33. Plan de acción objetivo estratégico 3

OBJETIVO 3		REALIZAR 96 EVENTOS EN EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN E INCREMENTAR LA CANTIDAD DE EVENTOS A UNA TASA DEL 10% ANUAL.				
ESTRATEGIA		FORTALECER LA FUERZA DE VENTAS				
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Contratar asesores comerciales para ofertar los productos y/o servicios de la empresa.	Cantidad de asesores contratados	2 Asesores	Gerente	\$ 33.832.248	Egreso con periodicidad mensual equivalente a \$2.819.354. El monto del presupuesto es anual.	Año 0 Mes 7
ESTRATEGIA		DESARROLLO DE MARKETING MIX				
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Ajustar los precios de productos y servicios a sus costos de producción.	Productos y servicios con precios ajustados/total de productos y servicios ofertados=porcentaje de productos y servicios con precios ajustados	100% De productos y servicios con precios ajustados	Gerente	No aplica	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia.	Año 0 Mes 6

Implementar sistemas de crédito y de pago flexibles	Número de formas de crédito y pago	Servicio de crédito	Gerente	No aplica	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia.	Año 2 Mes 1
		Pago programado	Gerente	No aplica	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia.	Año 1 Mes 1
Lanzamiento de nuevos servicios (catering, atención, ambientación, transporte)	Cantidad de nuevos servicios	Ver tabla 32. Aplican los servicios allí mencionados	Ver tabla 32	No aplica	Costo estimado en tabla 32	Año 1 Mes 1
Implementación de punto de venta físico y digital	Cantidad de puntos de venta físicos	1 Punto de atención	Gerente Asistencia administrativa.	\$12.000.000	Egreso con periodicidad mensual equivalente a \$1.000.000. El monto del presupuesto es anual.	Año 1 Mes 1
	Cantidad de páginas Web y redes sociales de atención	1 Pagina Web Cuenta Instagram Cuenta de Facebook Cuenta de WhatsApp Cuenta de Google	Gerente	Costo estimado en tabla 33	Corresponde a un costo de \$4.800.000 anuales por concepto de administración de página web y redes sociales.	Año 1 Mes 1
Campaña publicitaria en medios impresos y digital	Cantidad de campañas publicitarias impresas anuales	4 campañas	Gerente	Costo estimado en la tabla 33	Corresponde a un costo de \$7.200.000 anuales por concepto de	Año 0 Mes 7

	Cantidad de campañas publicitarias digitales anuales	4 campañas			administración de página web y redes sociales	
ESTRATEGIA	CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Establecer relaciones comerciales con instituciones públicas y privadas del municipio.	Cantidad de alianzas comerciales con instituciones públicas anuales	3 Aliados	Gerente	No aplica	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia.	Año 0 Mes 6
	Cantidad de alianzas comerciales con instituciones privadas anuales	5 Aliados	Gerente	No aplica		
Crear relaciones cooperativas con proveedores	Cantidad de alianzas con proveedores anuales	3 Alianzas	Gerente	No aplica		
ESTRATEGIA	FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Trámite ante cámara y comercio	Cantidad de tramites anuales	1 Anual	Gerente	Costo estimado en tabla 33	Corresponde a un costo de \$500.000 del	Año 1 Mes 1

Trámite ante secretaria de hacienda	Cantidad de tramites anuales		1 Anual			trámite de formalización.	
ESTRATEGIA		PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS					
ACCIONES	INDICADOR		META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN
Ampliar la participación en el mercado actual	Cantidad de eventos mensuales		5 Eventos mensuales en el mercado actual	Gerente y asesores comerciales	No aplica	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia, fuerza de ventas y costos de ventas.	Año 1 Mes 1
Ingresar al mercado de eventos corporativos	Cantidad de eventos mensuales		1 Evento corporativo mensual	Gerente y asesores comerciales	No aplica		
Ofertar los servicios de la compañía en otros municipios de la región	Número de municipios con presencia de Fiestotas		3 Municipios con presencia de Fiestotas	Gerente y asesores comerciales	No aplica		
	Número de eventos atendidos mensualmente		2 Eventos atendidos mensualmente	Gerente y asesores comerciales	No aplica		
ESTRATEGIA		REORGANIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA					
ACCIONES	INDICADOR		META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/ OBSERVACION	FECHA DE EJECUCIÓN

Contratación de la fuerza laboral necesaria para la operación del negocio.	Número de colaboradores contratados	6 Colaboradores	Gerente	\$78.552.420	Egreso con periodicidad mensual equivalente a \$6.546.035. El monto del presupuesto es anual.	Año 0 Mes 7
Capacitar el personal contratado.	Número de capacitaciones (inducción) anual.	1 Capacitación anual	Gerente	No aplica.	Este gasto está contemplado en el salario de la Gerencia.	
	Número de colaboradores nuevos con inducción/total de colaboradores nuevos=porcent aje colaboradores nuevos con inducción	100% De colaboradores con inducción				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con las acciones propuestas. La evaluación constituye un punto clave de la planeación estratégica ya que permite identificar desviaciones e incumplimientos de los planes de acción propuestos, por eso como quedo evidenciado en el cuadro anterior se deja determinado los indicadores para cada objetivo planteado, una meta a seguir y unos responsables de ejecución, esto con la finalidad exclusiva de asegurar el cumplimiento de las actividades a desarrollar.

9 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Como objetivo final de este proyecto de grado y teniendo un direccionamiento estratégico definido con sus respectivos objetivos estratégicos, estrategias y el plan de acción, se procede a realizar la evaluación Costo-Beneficio que tiene la incorporación del plan de acción en la Empresa Fiestotas. A continuación, se definen todos los aspectos de la Empresa que hacen parte de los ingresos y egresos en los que incurrirá la organización para poder establecer desde un panorama contable y financiero la viabilidad del proyecto.

9.1 COSTOS DE INVERSIONES INICIALES

Para iniciar esta fase, es necesario resaltar las inversiones iniciales que tendría que realizar Empresa para su funcionamiento en cuanto a maquinaria y equipo, los muebles y enseres, el equipo de cómputo y demás inversiones que se presentan en total para el proyecto y su puesta en funcionamiento de forma integral.

Tabla 34 Maquinaria, mobiliario y herramientas.

Inversión	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Ejecución	
				Año 0	Año 3
Sillas Rimax	400	\$ 19.000	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	\$ -
Cantidad en silla Tiffany	200	\$ 65.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ -
Cantidad en silla Fénix	200	\$ 75.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -
Cantidad en silla Cross back	200	\$ 90.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ -
Mesa rectangular (tablones)	20	\$ 220.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ -
Mesa banquetera redonda	20	\$ 300.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ -
Plantas eléctricas (6500W)	2	\$ 2.395.000	\$ 4.790.000	\$ 4.790.000	\$ -
Carpas 4x4	4	\$ 1.350.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ -

Inversión	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Ejecución	
				Año 0	Año 3
Carpas 6x6	4	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ -
Carpas 12x12	2	\$ 13.000.000	\$ 26.000.000	\$ 26.000.000	\$ -
Vestidos de sillas	200	\$ 22.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ -
Manteles redondos	40	\$ 60.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ -
Manteles cuadrados	40	\$ 60.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ -
Fogón industrial	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ -
1 Horno	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ -
1 Refrigerador	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ -
1 Congelador	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ -
1 Asador	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ -
1 Freidora	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
1 Licuadora	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ -
3 Baterías de ollas	3	\$ 765.000	\$ 2.295.000	\$ 2.295.000	\$ -
Unidades de juegos de platos de mesa	400	\$ 18.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ -
Unidades de cubertería	400	\$ 8.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ -
Unidades de cristalería	400	\$ 7.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ -
Total			\$ 144.235.000	\$ 144.235.000	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 35 Equipo tecnológico y mobiliario de oficina.

Equipo tecnológico y mobiliario de oficina				Ejecución	
Inversión	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Año 1	Año 3
Computador e impresora	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ -
Dron 4K Uhd	2	\$ 5.370.000	\$ 10.740.000	\$ 10.740.000	\$ -
Equipo de fotografía y video profesional	2	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ -
Equipo de sonido profesional	2	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ -
Tablets	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ -
Escritorio para oficina	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -
Material de oficina	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ -
Sillas ergonómicas	3	\$ 150.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ -
Teléfonos	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ -
Total			\$ 32.140.000	\$ 32.140.000	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 36 Vehículos.

Vehículos				Ejecución	
INVERSIÓN	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Año 1	Año 3
Vehículo tipo turbo (4.5 toneladas)	1	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ -	\$ 45.000.000
Camioneta de 1.4 toneladas	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	\$ 15.000.000
Total			\$ 60.000.000	\$ -	\$ 60.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 37 Activos diferidos.

Activos Diferidos				Ejecución	
INVERSIÓN	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Año 0	Año 3
Desarrollo línea de catering	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$
Desarrollo línea de ambientación	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$
Formalización de la empresa	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$
Asesorías y capacitaciones	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$
Dotación e implementos de protección	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$
Logotipos	1000	\$ 500	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
Otros diferidos	1	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	\$
Total			\$ 12.650.000	\$ 12.650.000	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 38 Activos intangibles.

Activos Intangibles				
INVERSIÓN	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Año 0
Creación Pagina Web	1	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000
Total			\$ 3.450.000	\$ 3.450.000

Tabla 39 Consolidado inversiones iniciales.

Consolidado Inversiones Iniciales		Ejecución	
INVERSIÓN	Costo Total	Año 0	Año 3
Maquinaria, mobiliario y herramientas	\$ 144.235.000	\$ 144.235.000	\$ -
Equipo tecnológico y mobiliario de oficina	\$ 32.140.000	\$ 32.140.000	\$ -
Vehículos	\$ 60.000.000	\$ -	\$ 60.000.000
Activos Intangibles	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	
Activos diferidos	\$ 12.650.000	\$ 12.650.000	\$ -
Total	\$ 252.475.000	\$ 192.475.000	\$ 60.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.2 DEPRECIACIÓN PROYECTADA.

Tabla 40. Depreciación.

Depreciación anual			Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5
INVERSIÓN	Monto	Vida útil					
Maquinaria, mobiliario y herramientas	\$144.235.000	5	\$28.847.000	\$28.847.000	\$28.847.000	\$28.847.000	\$28.847.000
Equipo tecnológico y mobiliario de oficina	\$32.140.000	5	\$6.428.000	\$6.428.000	\$6.428.000	\$6.428.000	\$6.428.000
Vehículos	\$60.000.000	10	\$ -	\$ -	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Total depreciación			\$35.275.000	\$35.275.000	\$41.275.000	\$41.275.000	\$41.275.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Tabla 41 Servicios públicos y combustible.

SERVICIOS PÚBLICOS, TELEFONÍA Y COMBUSTIBLE							
GASTO	Cantidad	Gasto mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.384.000	\$ 12.805.056	\$ 13.266.038	\$ 13.717.083
Agua	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.238.400	\$ 1.280.506	\$ 1.326.604	\$ 1.371.708
Energía	1	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.476.800	\$ 2.561.011	\$ 2.653.208	\$ 2.743.417
Internet y Teléfono	1	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.857.600	\$ 1.920.758	\$ 1.989.906	\$ 2.057.562
Combustible	1	\$ 700.000			\$ 8.423.800	\$ 8.727.057	\$ 9.023.777
Total		\$ 2.150.000	\$17.400.000	\$17.956.800	\$ 26.991.131	\$ 27.962.812	\$ 28.913.548
			Inflación	3,2%	3,4%	3,6%	3,4%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 42. Servicios externalizados y otros gastos.

SERVICIOS EXTERNALIZADOS Y OTROS GASTOS							
GASTO	Cantidad	Gasto mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios contables	1	\$400.000	\$4.800.000	\$4.953.600	\$5.122.022	\$5.306.415	\$5.486.833
Servicios de publicidad impresa y digital	1	\$725.000	\$8.700.000	\$8.978.400	\$9.283.666	\$9.617.878	\$9.944.885
Materiales de oficina	1	\$200.000	\$2.400.000	\$2.476.800	\$2.561.011	\$2.653.208	\$2.743.417
Total		\$1.325.000	\$15.900.000	\$16.408.800	\$16.966.699	\$17.577.500	\$18.175.135
			Inflación	3,20%	3,40%	3,60%	3,40%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 43. Gastos en nómina de planta.

GASTOS EN NÓMINA DE PLANTA (incluye prestaciones sociales)							
CARGOS	Cantidad	Gasto total mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	1	\$2.317.004	\$27.804.048	\$29.174.788	\$30.391.376	\$31.455.074	\$32.902.008
Asistente administrativo	1	\$1.409.677	\$16.916.124	\$17.750.089	\$18.490.268	\$19.137.427	\$20.017.749
Mantenimiento y limpieza	2	\$2.819.354	\$33.832.248	\$35.500.178	\$36.980.535	\$38.274.854	\$40.035.497
Decoradores	2	\$2.819.354	\$33.832.248	\$35.500.178	\$36.980.535	\$38.274.854	\$40.035.497
Total	6	\$9.365.389	\$112.384.668	\$117.925.232	\$122.842.714	\$127.142.209	\$132.990.751
			Aumento salario	4,93%	4,17%	3,50%	4,60%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.4 COSTO DE VENTA

Tabla 44. Costos de venta por evento.

COSTOS DE VENTAS PROMEDIO UNITARIO (POR EVENTO)						
SERVICIO CONTRATADO	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios personal de apoyo para montajes (3 apoyos por evento)	\$300.000	\$300.000	\$309.600	\$320.126	\$331.651	\$342.927
Servicios Dj	\$150.000	\$150.000	\$154.800	\$160.063	\$165.825	\$171.464
Servicios Chef	\$240.000	\$240.000	\$247.680	\$256.101	\$265.321	\$274.342

Servicios de auxiliares de cocina y mesa (2 colaboradores por evento)	\$70.000	\$70.000	\$72.240	\$74.696	\$77.385	\$80.016
Servicios de fotografía y video	\$200.000	\$200.000	\$206.400	\$213.418	\$221.101	\$228.618
Servicio de transporte	\$200.000	\$200.000	\$206.400	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales básicos de decoración (flores, artículos temáticos, globos, otros)	\$300.000	\$300.000	\$309.600	\$320.126	\$331.651	\$342.927
Materia prima línea de catering	\$600.000	\$600.000	\$619.200	\$640.253	\$663.302	\$685.854
Total	\$2.060.000	\$2.060.000	\$2.125.920	\$1.984.784	\$2.056.236	\$2.126.148
Inflación		3,40%	3,20%	3,40%	3,60%	3,40%
Eventos proyectados		96	105	115	126	138
Costo de ventas total anual		\$197.760.000	\$223.221.600	\$228.250.123	\$259.085.722	\$293.408.412

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.5 ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN

Tabla 45. Financiación inicial.

Financiación Inicial	
Inversión	Monto
Maquinaria, mobiliario y herramientas	\$ 144.235.000
Equipo tecnológico y mobiliario de oficina	\$ 32.140.000
Activos Intangibles	\$ 3.450.000
Activos diferidos	\$ 12.650.000
Servicios públicos y telefonía	\$ 1.450.000
Servicios externalizados y otros gastos	\$ 1.325.000
Gastos de Nómina (Planta fija)	\$ 9.365.389
Costos de venta (Servicios)	\$ 9.280.000
Costos de venta (Materiales e insumos)	\$ 7.200.000
Total	\$ 221.095.389

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para iniciar la operación del negocio se debe contar con el dinero de la inversión inicial que equivale a \$192.475.000, además se debe tener el efectivo gastos y costos del primer mes de operación equivalentes a \$28.620.389. Los ingresos recibidos en ese primer mes serán el efectivo necesario para operar en el mes siguiente, y así sucesivamente. Para iniciar la operación se requieren alrededor de \$221.095.389 millones de pesos.

Amortización de la deuda.

Con estos datos se define la estructura de capital de 60% deuda y 40% capital con la que se simula el préstamo a largo plazo con el Banco Popular:

Tabla 46. Tabla de amortización 1

Tabla de amortización	
Total Inversión Inicial	\$ 221.095.389
Capital propio (40%)	\$ 88.438.156
Valor de la deuda (60%)	\$ 132.657.233
Tasa de interés (EA)	14%
Periodos	5
Cuotas	\$38.640.869,41

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 47. Tabla de amortización de la deuda

Periodos	Saldo inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo final
0					\$ 132.657.233
1	\$ 132.657.233	\$38.640.869	\$ 18.572.013	\$20.068.857	\$ 112.588.377
2	\$ 112.588.377	\$38.640.869	\$ 15.762.373	\$22.878.497	\$ 89.709.880
3	\$ 89.709.880	\$38.640.869	\$ 12.559.383	\$26.081.486	\$ 63.628.394
4	\$ 63.628.394	\$38.640.869	\$ 8.907.975	\$29.732.894	\$ 33.895.499
5	\$ 33.895.499	\$38.640.869	\$ 4.745.370	\$33.895.499	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 48. Amortización anual de gastos diferidos.

Amortización anual Gastos diferidos			Amortización	Amortización	Amortización	Amortización	Amortización
INVERSIÓN	Monto	Tiempo de amortización	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1
Activos diferidos	\$12.650.000	5	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000
Total Amortización			\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.6 VENTAS PROYECTADAS

Tabla 49. Ventas proyectadas.

VENTAS PROYECTADAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de eventos	96	105	115	126	138
Aumento precio anual	3,4	3,20%	3,40%	3,60%	3,40%
Precio de venta ponderado	\$5.788.000	\$5.973.216	\$6.176.305	\$6.398.652	\$6.616.207
Ingresos Eventos	\$555.648.000	\$627.187.680	\$710.275.115	\$806.230.194	\$913.036.499
Ingresos Alquiler mobiliario	\$48.600.000	\$50.155.200	\$51.860.477	\$53.727.454	\$55.554.187
Ventas de contado	\$604.248.000	\$614.624.112	\$691.108.080	\$779.334.629	\$877.287.037
Ventas a crédito	\$ -	\$62.718.768	\$71.027.511	\$80.623.019	\$91.303.650
Total ventas	\$604.248.000	\$677.342.880	\$762.135.591	\$859.957.648	\$968.590.687

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 50. Estado de resultados proyectado.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de contado	\$604.248.000	\$614.624.112	\$691.108.080	\$779.334.629	\$877.287.037
(-) Ventas a crédito	\$ -	\$62.718.768	\$71.027.511	\$80.623.019	\$91.303.650
Total Ingresos	\$604.248.000	\$677.342.880	\$762.135.591	\$859.957.648	\$968.590.687
(-) Costos de ventas	\$197.760.000	\$223.221.600	\$228.250.123	\$259.085.722	\$293.408.412
Utilidad Bruta	\$406.488.000	\$454.121.280	\$533.885.468	\$600.871.926	\$675.182.275
Servicios públicos y otros	\$17.400.000	\$17.956.800	\$26.991.131	\$27.962.812	\$28.913.548
Sueldos y Seguridad social	\$112.384.668	\$117.925.232	\$122.842.714	\$127.142.209	\$132.990.751
Otros gastos	\$15.900.000	\$16.408.800	\$16.966.699	\$17.577.500	\$18.175.135
Depreciación	\$35.275.000	\$35.275.000	\$41.275.000	\$41.275.000	\$41.275.000
Amortización Gasto Diferidos	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000	\$2.530.000
(-) Gastos de operación	\$183.489.668	\$190.095.832	\$210.605.545	\$216.487.522	\$223.884.434
Utilidad Operacional	\$222.998.332	\$264.025.448	\$323.279.923	\$384.384.404	\$451.297.841
(-) Gastos financieros	\$18.572.013	\$15.762.373	\$12.559.383	\$8.907.975	\$4.745.370
Utilidad Antes de Impuesto	\$204.426.319	\$248.263.075	\$310.720.540	\$375.476.429	\$446.552.471
(-) Impuestos	\$67.460.685	\$81.926.815	\$102.537.778	\$123.907.222	\$147.362.315
Utilidad Neta	\$136.965.634	\$166.336.260	\$208.182.762	\$251.569.208	\$299.190.155

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el estado de resultados se observan utilidades netas desde el primer año de operación por valor de \$136.965.634 alcanzando los \$299.190.155 en el quinto año.

Tabla 51. Balance general proyectado.

Cuenta	Balance general proyectado					
	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	\$28.620.389	\$183.322.166	\$364.584.930	\$530.491.206	\$796.132.519	\$1.105.232.175
Caja y bancos	\$21.420.389	\$175.447.166	\$292.965.162	\$449.379.713	\$704.422.331	\$1.002.841.357
Almacén	\$7.200.000	\$7.875.000	\$8.901.000	\$10.083.982	\$11.087.168	\$11.087.168
Cuentas por cobrar			\$62.718.768	\$71.027.511	\$80.623.019	\$91.303.650
Activos fijos	\$192.475.000	\$154.670.000	\$116.865.000	\$133.060.000	\$89.255.000	\$45.450.000
Maquinaria, mobiliario y herramientas	\$144.235.000	\$144.235.000	\$144.235.000	\$144.235.000	\$144.235.000	\$144.235.000
Equipo tecnológicos	\$32.140.000	\$32.140.000	\$32.140.000	\$32.140.000	\$32.140.000	\$32.140.000
Vehículos	\$ -			\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$35.275.000	\$70.550.000	\$111.825.000	\$153.100.000	\$194.375.000
Intangible	\$3.450.000	\$3.450.000	\$3.450.000	\$3.450.000	\$3.450.000	\$3.450.000
Diferidos	\$12.650.000	\$12.650.000	\$12.650.000	\$12.650.000	\$12.650.000	\$12.650.000
Amortización Diferidos	\$ -	\$2.530.000	\$5.060.000	\$7.590.000	\$10.120.000	\$12.650.000
Total activos	\$221.095.389	\$337.992.166	\$481.449.930	\$663.551.206	\$885.387.519	\$1.150.682.175
Pasivos totales	\$132.657.233	\$112.588.377	\$89.709.880	\$63.628.394	\$33.895.499	\$ -
Acreeedores (Deuda)	\$132.657.233	\$112.588.377	\$89.709.880	\$63.628.394	\$33.895.499	\$ -
Patrimonio	\$88.438.156	\$225.403.790	\$391.740.050	\$599.922.812	\$851.492.019	\$1.150.682.175

Capital social	\$88.438.156	\$88.438.156	\$88.438.156	\$88.438.156	\$88.438.156	\$88.438.156
Utilidad ejercicios		\$136.965.634	\$166.336.260	\$208.182.762	\$251.569.208	\$299.190.155
Utilidad del ejercicio acumuladas			\$136.965.634	\$303.301.894	\$511.484.656	\$763.053.864
Pasivo + patrimonio	\$221.095.389	\$337.992.166	\$481.449.930	\$663.551.206	\$885.387.519	\$1.150.682.175

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 52. Flujos de caja proyectados.

Flujos de caja proyectados					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de contado	\$604.248.000	\$614.624.112	\$691.108.080	\$779.334.629	\$877.287.037
Liquidación Cuentas por cobrar			\$62.718.768	\$71.027.511	\$80.623.019
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos en efectivo	\$604.248.000	\$614.624.112	\$753.826.848	\$850.362.140	\$957.910.056
Costos de ventas	\$197.760.000	\$223.221.600	\$228.250.123	\$259.085.722	\$293.408.412
Servicios públicos y otros	\$17.400.000	\$17.956.800	\$26.991.131	\$27.962.812	\$28.913.548
Sueldos y Seguridad social	\$112.384.668	\$117.925.232	\$122.842.714	\$127.142.209	\$132.990.751
Otros gastos	\$15.900.000	\$16.408.800	\$16.966.699	\$17.577.500	\$18.175.135
Impuestos	\$67.460.685	\$81.926.815	\$102.537.778	\$123.907.222	\$147.362.315
Egresos	\$410.905.353	\$457.439.247	\$497.588.446	\$555.675.466	\$620.850.161
Flujo de caja libre	\$193.342.647	\$157.184.865	\$256.238.402	\$294.686.675	\$337.059.895
Pago financiación	\$20.068.857	\$22.878.497	\$26.081.486	\$29.732.894	\$33.895.499
Intereses	\$18.572.013	\$15.762.373	\$12.559.383	\$8.907.975	\$4.745.370
Flujo de caja neto	\$154.701.777	\$118.543.996	\$217.597.532	\$256.045.805	\$298.419.025

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.7 EVALUACIÓN FINANCIERA Y OTROS INDICADORES

Tabla 53. Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio		
PV	\$	5.788.000
CV	\$	2.060.000
Costo Fijo total	\$	15.779.972
Total ingresos x mes	\$	24.499.592
Numero de servicios a vender x mes		4
Numero de servicios a vender x año		51
Total ingresos en el año	\$	293.995.107

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para alcanzar el punto de equilibrio mensual la empresa necesita obtener ingresos por valor de \$24.499.592 correspondientes a la venta de 4 servicios teniendo en cuenta el precio de venta de \$5.788.000 con esta tasa de ventas la empresa alcanzaría a cubrir su gastos fijos y variables.

Tabla 54. Evaluación financiera.

Tasa 14%			
Año	Flujo de caja libre		Valores descontados
0	-\$	221.095.389	-\$ 221.095.389
1	\$	193.342.647	\$ 169.598.813
2	\$	157.184.865	\$ 120.948.650
3	\$	256.238.402	\$ 172.953.623
4	\$	294.686.675	\$ 174.478.168
5	\$	337.059.895	\$ 175.058.347
VPN		\$591.942.211,49	\$ 591.942.211
TIR		89%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 55. Relación Costo-Beneficio

Relación Costo-Beneficio			
Tasa	14%		
Periodos	Inversión	Ingresos	Egresos
0	\$ 221.095.389		\$ 221.095.389
1		\$ 604.248.000	\$ 410.905.353
2		\$ 614.624.112	\$ 457.439.247
3		\$ 753.826.848	\$ 497.588.446
4		\$ 850.362.140	\$ 555.675.466
5		\$ 957.910.056	\$ 620.850.161
Suma Ingresos	\$2.512.788.170,49		
Suma Costos	\$1.699.740.570,01		

Egresos + Inversión	\$1.920.835.959,01		
B/C	1,31		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al aplicar las herramientas de evaluación financiera (RELACIÓN COSTO/BENEFICIO, VPN Y TIR) se aprecia que el proyecto es factible, ya que bajo las condiciones esperadas del mercado y las proyecciones generadas en el estudio realizado se encuentra que el resultado de la relación Beneficio/Costo es > 1 lo cual indica que el proyecto debe ser considerado viable. Desde la posición del valor presente neto (VPN) se evidencia un resultado positivo, luego que la inversión de \$221.095.389 permitirá obtener un valor económico de \$591.942.211 a los 5 años posteriores a la ejecución lo cual es favorable ya que se recuperará la inversión y se obtendrá un remanente de \$370.846.822. Con relación a la tasa interna de retorno (TIR) también se puede ver una situación favorable para el proyecto ya que la TIR= 89% la cual es muy superior a la tasa de evolución excediendo el rendimiento requerido.

Tabla 56. Análisis de sensibilidad.

VARIABLES	NEGATIVO	NORMAL	POSITIVO
CANTIDAD DE EVENTOS	(-) 15%	96	(+) 10%
COSTOS	(+) 5%	\$ 2.060.000	(-) 5%
PRECIO DE VENTA	(-)20%	\$ 5.788.000	(+) 10%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

ESCENARIOS	VPN	TIR	B/C
ESCENARIO NEGATIVO	\$75.452.405,80	25%	1,04
ESCENARIO NORMAL	\$591.942.211,49	89%	1,31
ESCENARIO POSITIVO	\$835.998.129,39	117%	1,42

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con base al análisis de sensibilidad que se muestra, se puede observar que se evaluaron dos escenarios (negativo y positivo) obteniendo como resultado un panorama favorable para la organización, indicando que el proyecto debe ser

considerado igualmente viable a partir de la evaluación financiera; presentándose un escenario negativo en la reducción de la cantidad de ventas del 15%, un aumento en los costos del 5% y una reducción en el precio de venta de un 20% , de igual forma se analiza un escenario positivo en el aumento en las ventas del 5%, la disminución de los costos en un 5% y el aumento en el precio de venta del 10%.

Tabla 57. Indicadores financieros.

Indicadores financieros					
Indicadores de rentabilidad					
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad operacional	37%	39%	42%	45%	47%
Rentabilidad bruta	67%	67%	70%	70%	70%
Margen utilidad neta	2267%	25%	27%	29%	31%
Indicadores de liquidez					
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	\$ 225.403.790	\$ 391.740.050	\$ 599.922.812	\$ 851.492.019	\$ 1.150.682.175
Razón corriente	1,63	4,06	8,34	23,49	0
Prueba ácida	2	4	8	23	0
Indicadores de endeudamiento					
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de apalancamiento	50%	23%	11%	4%	0%
Participación patrimonial	67%	81%	90%	96%	100%
Indice de endeudamiento	33%	19%	10%	4%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019

10 CONCLUSIONES

- Desde el análisis externo de la organización, se puede evidenciar un macroambiente con un entorno económico no muy favorable por la evidente situación económica a nivel mundial, a pesar de esto se ven oportunidades latentes en cuanto a los entornos tecnológico, socio-cultural, demográfico; en cuanto al microambiente, el sector se torna atractivo desde la rivalidad actual y la facilidad para con los proveedores y clientes. A pesar que existe una amenaza evidente de potenciales ingresos y de los productos sustitutos, a través de los años se ha demostrado que para este sector más competencia directa o indirecta no afecta drásticamente el rendimiento del mismo. Cada vez son más los clientes y para el caso mayor la variedad de empresas y productos de diferentes características, lo que hace al sector más competitivo.
- Con los factores internos, externos y de comparación identificados, se procedió a efectuar un análisis desde las matrices EFE, EFI, DOFA y PEYEA que arrojó una capitalización de oportunidades y fortalezas básica, pero que puede mejorar con la reducción de las debilidades y el paliativo de amenazas. La empresa posee una posición agresiva que está empezando a proyectar en busca de una mejoría contundente haciendo uso de estrategias de: integración vertical y horizontal, desarrollo de producto y mercado, penetración de mercados.
- Desde la fase diagnóstica y el análisis matricial se replanteó como proceso de dirección estratégica una filosofía corporativa de crecimiento y sostenibilidad. Se busca a través de ciertas actividades y estrategias concretar que Fiestotas sea la empresa líder en la región en producción de eventos familiares, sociales y corporativos y que se caracterice por brindarle soluciones integrales a sus clientes aprovechando sus ventajas competitivas.
- Partiendo de la referencia del direccionamiento estratégico, se diseñó un plan de acción que espera poder concretar la visión y objetivos estratégicos planteados desde estrategias, actividades, responsables, presupuestos y tiempo de ejecución. Este es el resultado final del direccionamiento estratégico que le dará un panorama claro hacia qué acciones apuntar para lograr convertirse en una alternativa importante para los clientes y posicionar la marca a nivel regional.
- Según los resultados de esta planeación, al incorporar el costo del plan de acción al total inversiones y evaluar los flujos de caja proyectados para cada año se obtiene un Valor Presente Neto supremamente superior a 0, una Tasa Interna de

Retorno de 89%, lo que da una viabilidad financiera interesante al proyecto. Sumando a esto, la relación beneficio costo, al ser el VPN mayor a 0, se presenta superior a 1 evidenciando mayores ingresos que egresos en la operación del negocio con el plan de acción articulado al funcionamiento cotidiano de la empresa.

11 RECOMENDACIONES

- Ejecución del plan de acción: El trabajo realizado propone un plan de acción como principal recomendación para la puesta en marcha del direccionamiento estratégico de la organización.
- Compromiso: El desarrollo satisfactorio del plan estratégico depende del compromiso de todos los miembros de Fiestotas, por lo que se sugiere comunicarlo, así como el contexto en el que cada estrategia ha sido definida.
- Mayor presencia en los canales digitales: Se recomienda que la empresa ejecute la estrategia de marketing digital para potencializar la empresa, esto hará que los clientes puedan acceder a información de los servicios que se brindan, lo cual genera valor a la empresa por tratarse de un canal comunicación alternativo.
- Eventos de calidad: Fiestotas deberá mantener una filosofía de realización de eventos de alta calidad, ya que esta es la ventaja competitiva que distinguirá a la empresa en el mercado y abrirá a su expansión en la región.

12 BIBLIOGRAFIA

Aguilera, A (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

BANCO MUNDIAL (2018) Informe del Banco Mundial: Los desechos a nivel mundial crecerán un 70 % para 2050, a menos que se adopten medidas urgentes. Disponible en <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>

Bernal, C; & Sierra, H; (2017). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (Ed. 3). Colombia: Pearson educación de Colombia S.A.S.

Colombia.com (2017), ¿Cuál es la edad en la que los hombres colombianos deciden casarse? disponible en <https://www.colombia.com/vida-y-estilo/mujer/sdi/155598/cual-es-la-edad-en-la-que-los-hombres-colombianos-deciden-casarse>

CVC y POLICIA NACIONAL (2019), Continúan los controles de ruido en el norte del Valle. Disponible en <http://cvc.gov.co/controlruidonorte>

DANE (2019), Encuesta anual de servicios (EAS). Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

DINERO (2015), ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?.Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

DINERO (2016), Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

DINERO (2019), ¿Será fácil conseguir crédito en el 2019? Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/como-se-comportara-el-credito-en-2019/266281>

DINERO (2019), “descache” del DANE: somos 45.5 millones de habitantes. Disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/numero-de-habitantes-en-colombia-segun-censo-2018/263907>

EAE Business school (2019). Retos de la empresa familiar. Disponible en <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante>

El clima promedio en Zarzal Colombia (s.f). Disponible en <https://es.weatherspark.com/y/21518/Clima-promedio-en-Zarzal-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o>

EL colombiano (2017), La razón por la que Colombia es el país más lluvioso del mundo. Disponible en <https://www.elcolombiano.com/medio-ambiente/pais-del-mundo-donde-mas-llueve-XD7511550>

EL COMERCIO (2015), Los quinceañeros, entre la tradición y la obsolescencia. Disponible en <https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/quinceaneros-tradicion-obsolescencia-video-369853>

EL ESPECTADOR (2017), Los menores de edad se siguen casando: en 2016 hubo 470 matrimonios. Disponible en <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/los-menores-edad-se-siguen-casando-en-2017-hubo-470-matrimonios-articulo-687039>

EL ESPECTADOR (2019) “Queremos prohibir los plásticos que no tienen más justificación que la pereza humana”. Disponible en <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/queremos-prohibir-los-plasticos-que-no-tienen-mas-justificacion-que-la-pereza-humana-articulo-862475>

EL ESPECTADOR (2019), Economía colombiana creció 2.8% al cierre del primer trimestre de 2019. Disponible en <https://www.elespectador.com/economia/economia-colombiana-crecio-anualmente-28-al-cierre-del-primer-trimestre-de-2019-articulo-860783>

EL HERALDO (2018) Población de Colombia llegaría a los 45,5 millones de habitantes: Dane. Disponible en <https://www.elheraldo.co/colombia/poblacion-de-colombia-llegaria-los-455-millones-de-habitantes-dane-562688>

EL HERALDO (2018), Bajaron cifras de matrimonios y de divorcios en seis meses en Colombia. Disponible en <https://www.elheraldo.co/colombia/bajaron-cifras-de-matrimonios-y-de-divorcios-en-seis-meses-en-colombia-535894>

EL HERALDO (2019), la OCDE prevé una aceleración de la economía colombiana en 2019 y 2020. Disponible en <https://www.elheraldo.co/economia/la-ocde-preve-una-aceleracion-de-la-economia-colombiana-en-2019-y-2020-634198>

EL TIEMPO (2019), Colombia, lista para ser la 5.^a economía con más empuje. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-para-el-pib-de-colombia-en-2019-313796>

Es. Cultura EVENTOS (2017), Nuevas tecnologías en eventos. Disponible en <https://esculturaeventos.com/blog/nuevas-tecnologias-en-eventos/>

Fred, R (2008). Conceptos de administración estratégica. (Ed.11). Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación

Fred, R (2013). Conceptos de administración estratégica. (Ed.14). Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación

GCblog (2018), Tecnologías que despuntan en los eventos de este año. Disponible en <http://www.gloriacampos.me/tecnologias-que-despuntan-en-los-eventos-de-este-ano/>

Grupo Bancolombia (2018), Conoce todo sobre las pymes en Colombia. Disponible en <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>

Headways media (2016), participación de mercado. Disponible en <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>

Johnson, G; Scholes, K; & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. (Ed. 7). Madrid. España: Pearson Educación

Kutxabank (s.f). La capacidad financiera. Disponible en <https://clientes.kutxabank.es/es/prestamos/guia-coche/glosario/capacidad-financiera.html>

LA REPUBLICA (2019), El IPC cerró en 0,50% en abril y la inflación anual llegó a 3,25%, informó el Dane. Disponible en <https://www.larepublica.co/economia/el-ipc-cerro-en-050-en-abril-y-la-inflacion-anual-llego-a-325-2858604>

Las razones de Banrepública para mantener las tasas en 4,25% (2019). Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/comportamiento-tasas-de-interes-en-colombia-en-2019-340904>

LEY 1429 de 2010. Disponible en http://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf

Ley de Formalización y Generación de Empleo (2015). Disponible en <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>

Martos, R. (2009). Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector automoción en España (Tesis doctoral). Universidad politécnica de Catalunya. Barcelona. España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Migración Colombia (2019), Boletín anual de estadísticas. Disponible en http://migracioncolombia.gov.co/phocadownload/Bolet%20Estad%20co%20Flujos%20Migratorios%202018_032019.pdf

Min TIC (2019), Aprobación de ley TIC será el apoyo del Congreso para conectar al país: Presidente Duque. Disponible en <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-100748.html>

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J; (2013). Safari a la estrategia. (Ed. 5). Buenos aires. Argentina: Granica

Molina Tamayo (2014). Calidad de los servicios. Disponible en https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios

N (2019), E-COMMERCE EN COLOMBIA - ENERO 2019. Disponible en <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2019/e-commerce-en-colombia-enero-2019.html>

Palacio, R. (2003). Estrategias competitivas gerenciales. (Ed. 4). Cali. Colombia.

Pérez, C. (1990). Guía Práctica de Planeación Estratégica. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Cali, pp 9-15

PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL DE ZARZAL (2016-2019), Disponible en <file:///C:/Users/PC-HP/Desktop/Plan-de-Desarrollo-Municipal-Zarzal-2016-2019.pdf>

Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. Madrid. España: Ediciones Pirámide

REVISTA SEMANA (2016), Los colombianos no quieren casarse, disponible en <https://www.semana.com/confidenciales-semanacom/articulo/los-datos-sobre-el-matrimonio-en-colombia/464787>

Roberto Espinosa (s.f). Posicionamiento de la marca, la batalla por tu mente. Disponible en <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>

tufabricadeventos.com (2018), 7 tendencias que marcarán el sector de los eventos en el 2018. Disponible en <http://www.software-para-eventos.com/single-post/siete-tendencias-eventos-2018>

Sanchez, J; Morales M (s.f.). Planeación estratégica: breve revisión teorica. Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

URNA DE CRISTAL (2018) Economía Naranja: ¡una oportunidad para ti! Disponible en <http://www.urnadecristal.gov.co/economia-naranja>

Zona económica (s.f). Competitividad. Disponible en <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

13 ANEXOS

13.1 ANEXO. FORMATO ENTREVISTA GERENTE

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA GERENTE FIESTOTAS

El propósito de la siguiente entrevista es recolectar información sobre la percepción de las variables de direccionamiento estratégico y competitividad de la organización. La entrevista está estructurada en ejes temáticos que pretenden captar la mayor información posible:

1. ¿Qué tipo de planeación utiliza?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?
3. ¿Cuáles son las debilidades más relevantes de la empresa?
4. ¿Cómo se asignan las funciones a los empleados?
5. ¿Cuál es la relevancia de los estados financieros para la toma de decisiones?
6. ¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa que la distingue de sus competidores?
7. ¿Qué indicadores utiliza para medir el desempeño de los empleados?
8. ¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas establecidas previamente?
9. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza procesos de benchmarking y cuál ha sido la experiencia?
10. ¿Cuáles son las empresas de la competencia?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?
12. ¿Qué recursos o habilidades tiene la empresa que la hace competitiva?
13. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar?
14. ¿Qué importancia tiene para usted la capacidad de aprendizaje con respecto al entorno?