

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024 A LA EMPRESA  
COLMODERNAS S.A.S**

**LEIDY JOHANNA ABADÍA TAMAYO  
JESÚS DAVID SANTOS VIVEROS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024 A LA EMPRESA  
COLMODERNAS S.A.S**

**LEIDY JOHANNA ABADÍA TAMAYO  
JESÚS DAVID SANTOS VIVEROS**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

**LAURA SALAS ARBELAEZ  
DIRECTORA EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, mi hermano, mis sobrinos y a mi novio por todo el apoyo y amor incondicional que me han brindado siempre.*

*A la Universidad del Valle en donde crecí personal y profesionalmente.*

**Leidy Johanna Abadía Tamayo**

*A mi abuela, madre, hermana y sobrina por ser el motor que me mueve cada día y por todo el amor y apoyo incondicional que recibo de su parte.*

*A la Universidad del Valle, lugar en donde mis valores principios e intelecto ser vieron forjados y exigidos a evolucionar.*

**Jesús David Santos Viveros**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....                                  | 8  |
| 1.1. ANTECEDENTES .....                                          | 8  |
| 1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....                                | 8  |
| 1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....                              | 9  |
| 1.3.1. SISTEMATIZACIÓN.....                                      | 9  |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN.....                                          | 10 |
| 1.5. OBJETIVOS .....                                             | 11 |
| 1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....                                    | 11 |
| 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                               | 11 |
| 1.6. MARCO REFERENCIAL.....                                      | 11 |
| 1.6.1. MARCO CONTEXTUAL .....                                    | 11 |
| 1.6.2. MARCO TEÓRICO.....                                        | 13 |
| 1.6.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....                             | 13 |
| 1.6.2.2. LAS TRES ESCUELAS DE LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... | 16 |
| 1.6.2.2.1. LA ESCUELA DE DISEÑO.....                             | 16 |
| 1.6.2.2.2. LA ESCUELA LA PLANIFICACIÓN .....                     | 18 |
| 1.6.2.2.3. LA ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN .....                  | 19 |
| 1.6.2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....                          | 19 |
| 1.6.2.3.1. ESTRUCTURA DE LAS INDUSTRIAS .....                    | 20 |
| 1.6.2.3.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....                            | 26 |
| 1.6.2.3.3. DIAMANTE COMPETITIVO .....                            | 28 |
| 1.6.2.3.4. BENCHMARKING.....                                     | 31 |
| 1.6.2.4. MAPA ESTRATÉGICO.....                                   | 33 |
| 1.6.2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....    | 35 |
| 1.6.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....   | 35 |
| 1.6.2.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....                        | 36 |
| 1.6.2.8. MATRIZ DOFA.....                                        | 37 |
| 1.6.2.9. MISIÓN Y VISIÓN .....                                   | 37 |
| 1.7. METODOLOGÍA.....                                            | 39 |
| 1.7.1. TIPOS DE ESTUDIO .....                                    | 39 |

|          |                                                                                            |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.7.2.   | ENFOQUE CUALITATIVO .....                                                                  | 40 |
| 1.7.3.   | HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....                                           | 42 |
| 1.8.     | DISEÑO METODOLÓGICO .....                                                                  | 43 |
| 1.8.1.   | HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....                                        | 43 |
| 1.8.2.   | ANÁLISIS EXTERNO .....                                                                     | 43 |
| 1.8.2.1. | ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....                                                           | 44 |
| 1.8.2.2. | ANÁLISIS DEL SECTOR .....                                                                  | 44 |
| 1.8.2.3. | IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....                                           | 44 |
| 1.8.3.   | ANÁLISIS INTERNO .....                                                                     | 44 |
| 1.8.3.1. | ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCESOS .....                                                     | 44 |
| 1.8.3.2. | IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....                                           | 45 |
| 1.8.4.   | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....                                                         | 45 |
| 1.8.5.   | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                       | 45 |
| 1.8.6.   | IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, PLAN DE ACCIÓN, PROGRAMAS, PROYECTOS Y PRESUPUESTOS ..... | 45 |
| 1.8.7.   | SEGUIMIENTO Y CONTROL CON EL USO DE INDICADORES DE MEDICIÓN .....                          | 45 |
| 1.9.     | PARTICIPANTES .....                                                                        | 46 |
| 2.       | RESULTADOS .....                                                                           | 47 |
| 2.1.     | CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....                                                        | 47 |
| 2.1.1.   | NEGOCIO AL QUE SE DEDICA .....                                                             | 47 |
| 2.1.2.   | MISIÓN .....                                                                               | 48 |
| 2.1.3.   | VISIÓN .....                                                                               | 48 |
| 2.1.4.   | ORGANIGRAMA .....                                                                          | 48 |
| 2.1.5.   | PRODUCTOS QUE OFRECE .....                                                                 | 48 |
| 2.1.6.   | CLIENTES .....                                                                             | 51 |
| 2.1.7.   | PROVEEDORES .....                                                                          | 52 |
| 2.1.8.   | COMPETIDORES .....                                                                         | 53 |
| 2.2.     | ANÁLISIS DE ENTORNOS .....                                                                 | 55 |
| 2.2.1.   | ENTORNO ECONÓMICO .....                                                                    | 55 |
| 2.2.2.   | ENTORNO TECNOLÓGICO .....                                                                  | 63 |
| 2.2.3.   | ENTORNO DEMOGRÁFICO .....                                                                  | 68 |

|            |                                                            |     |
|------------|------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.4.     | ENTORNO SOCIAL .....                                       | 75  |
| 2.2.5.     | ENTORNO CULTURAL.....                                      | 82  |
| 2.2.6.     | ENTORNO JURÍDICO .....                                     | 89  |
| 2.2.7.     | ENTORNO POLÍTICO .....                                     | 91  |
| 2.2.8.     | MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS .....                         | 95  |
| 2.3.       | CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR .....                           | 103 |
| 2.3.1.     | ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR .....                 | 103 |
| 2.3.1.1.   | CINCO FUERZAS DE PORTER .....                              | 103 |
| 2.3.1.1.1. | PROVEEDORES .....                                          | 103 |
| 2.3.1.1.2. | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....              | 104 |
| 2.3.1.1.3. | AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES .....                          | 104 |
| 2.3.1.1.4. | AMENAZA DE SUSTITUTOS.....                                 | 105 |
| 2.3.1.1.5. | INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA .....                         | 107 |
| 2.3.2.     | ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.....                     | 111 |
| 2.3.2.1.   | EL DIAMANTE COMPETITIVO.....                               | 111 |
| 2.3.2.1.1. | CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS .....              | 111 |
| 2.3.2.1.2. | SECTORES CONEXOS, CADENAS PRODUCTIVAS Y CLÚSTERES<br>113   |     |
| 2.3.2.1.3. | CONDICIONES DE LA DEMANDA .....                            | 115 |
| 2.3.2.1.4. | ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL<br>116 |     |
| 2.3.2.1.5. | EL PAPEL DEL GOBIERNO .....                                | 116 |
| 2.3.2.1.6. | EL PAPEL DE LA CASUALIDAD: EL AZAR .....                   | 117 |
| 2.4.       | BENCHMARKING .....                                         | 119 |
| 2.4.1.     | BENCHMARKING COMPETITIVO.....                              | 119 |
| 2.4.2.     | FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....                              | 119 |
| 2.5.       | ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....                         | 125 |
| 2.5.1.     | DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....               | 125 |
| 2.5.1.1.   | PLANEACIÓN .....                                           | 125 |
| 2.5.1.2.   | ORGANIZACIÓN .....                                         | 126 |
| 2.5.1.3.   | DIRECCIÓN .....                                            | 129 |
| 2.5.1.4.   | EVALUACIÓN Y CONTROL.....                                  | 130 |

|          |                                                             |     |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.2.   | ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....                  | 131 |
| 2.5.3.   | ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA ..... | 132 |
| 2.5.3.1. | GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.....              | 132 |
| 2.5.3.2. | GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL .....                         | 137 |
| 2.5.3.3. | GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....                  | 139 |
| 2.5.3.4. | GESTIÓN DE SUMINISTROS .....                                | 142 |
| 2.5.3.5. | GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO         | 143 |
| 2.5.3.6. | GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN.....              | 143 |
| 2.5.3.7. | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....                           | 144 |
| 2.6.     | ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....                                  | 150 |
| 2.6.1.   | MATRIZ EFE .....                                            | 150 |
| 2.6.2.   | MATRIZ EFI.....                                             | 151 |
| 2.6.3.   | MATRIZ DOFA.....                                            | 153 |
| 2.6.4.   | ESTRATEGIA.....                                             | 154 |
| 2.6.4.2. | MAPA ESTRATÉGICO .....                                      | 155 |
| 2.6.5.   | MISIÓN PROPUESTA.....                                       | 157 |
| 2.6.6.   | VISIÓN PROPUESTA.....                                       | 157 |
| 2.7.     | CUADRO DE MANDO - PLAN DE ACCIÓN.....                       | 159 |
| 2.7.1.   | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                             | 161 |
| 2.8.     | CONCLUSIONES.....                                           | 163 |
| 2.9.     | RECOMENDACIONES.....                                        | 167 |
|          | BIBLIOGRAFÍA.....                                           | 168 |
|          | ANEXOS .....                                                | 171 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras .....                              | 26  |
| Tabla 2. Herramientas de recolección de información .....                                                            | 42  |
| Tabla 3. Industria manufacturera Variación del valor agregado 2017 – Segundo trimestre.....                          | 56  |
| Tabla 4. Variación mensual del IPC, según ciudades.....                                                              | 58  |
| Tabla 5. Variación año corrido de las exportaciones en Colombia .....                                                | 60  |
| Tabla 6. Exportaciones de la agrupación: manufacturas, según principal país de destino. Diciembre (2016-2017)p.....  | 60  |
| Tabla 7. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno económico .....                           | 62  |
| Tabla 8. Inversión Nacional en ACTI como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015. ....                    | 63  |
| Tabla 9. Inversión Nacional en I+D como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015. ....                     | 64  |
| Tabla 10. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno tecnológico .....                        | 68  |
| Tabla 11. Nacimientos 2016-2017.....                                                                                 | 70  |
| Tabla 12. Defunciones no fetales 2016-2017 .....                                                                     | 71  |
| Tabla 13. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno demográfico .....                        | 75  |
| Tabla 14. Población ocupada, desocupada, inactiva, y subempleada- Total Nacional noviembre 2008-2017 .....           | 76  |
| Tabla 15. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social.....                              | 81  |
| Tabla 16. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno cultural .....                           | 88  |
| Tabla 17. Legislación aplicable al sector .....                                                                      | 89  |
| Tabla 18. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político.....                            | 91  |
| Tabla 19. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico.....                            | 95  |
| Tabla 20. Matriz integrada de entornos.....                                                                          | 96  |
| Tabla 21. Tabla de análisis sectorial.....                                                                           | 110 |
| Tabla 22. Matriz del perfil competitivo MPC .....                                                                    | 121 |
| Tabla 23. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la planeación .....                               | 126 |
| Tabla 24. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la organización.....                              | 128 |
| Tabla 25. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la dirección .....                                | 130 |
| Tabla 26. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la evaluación y el control.....                   | 131 |
| Tabla 27. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la cultura organizacional .....                   | 132 |
| Tabla 28. Información financiera de Colmodernas de los últimos tres años gravables.....                              | 134 |
| Tabla 29. Indicadores económicos de Colmodernas correspondiente a los últimos 3 años .....                           | 135 |
| Tabla 30. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación contable y financiera..... | 137 |
| Tabla 31. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación comercial .....            | 138 |
| Tabla 32. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación de la producción .....     | 142 |
| Tabla 33. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de suministros.....                    | 142 |
| Tabla 34. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de investigación y desarrollo .....    | 143 |
| Tabla 35. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de los sistemas de información .....   | 144 |

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 36. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de los recursos humanos.....                          | 148 |
| Tabla 37. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades consolidada .....                                                   | 148 |
| Tabla 38. Matriz de evaluación de factores externos .....                                                                           | 150 |
| Tabla 39. Matriz de evaluación de los factores internos .....                                                                       | 151 |
| Tabla 40. Cronograma de actividades .....                                                                                           | 161 |
| <br>                                                                                                                                |     |
| Ilustración 1. MODELO ESCUELA DE DISEÑO .....                                                                                       | 17  |
| Ilustración 2. MODELO ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN.....                                                                              | 18  |
| Ilustración 3. CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA.....                                                                                | 21  |
| Ilustración 4. Modelo del diamante competitivo de Porter.....                                                                       | 29  |
| Ilustración 5. Proceso de una cadena productiva .....                                                                               | 30  |
| Ilustración 6. Menú del Benchmarking .....                                                                                          | 32  |
| Ilustración 7. Marco del cuadro de mando integral.....                                                                              | 34  |
| Ilustración 8. Matriz Interna-Externa (IE).....                                                                                     | 36  |
| Ilustración 9. PROCESO ESTRATÉGICO .....                                                                                            | 43  |
| Ilustración 10. ORGANIGRAMA ACTUAL DE COLMODERNAS .....                                                                             | 48  |
| Ilustración 11. Variación anual en % del PIB .....                                                                                  | 55  |
| Ilustración 12. IPC total variación mensual.....                                                                                    | 57  |
| Ilustración 13. IPC total - Variaciones anuales .....                                                                               | 57  |
| Ilustración 14. Variación de exportaciones de enero a diciembre (2014 - 2017) .....                                                 | 59  |
| Ilustración 15. Variación año corrido de las importaciones totales.....                                                             | 61  |
| Ilustración 16. Precio del dólar en el año 2017 .....                                                                               | 62  |
| Ilustración 17. Precio del dólar en el año 2018.....                                                                                | 62  |
| Ilustración 18. Inversión Nacional en I+D como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015 .....                             | 64  |
| Ilustración 19. Desarrollo tecnológico industria de artes graficas.....                                                             | 66  |
| Ilustración 20. Paralelo del flujograma de producción Tradicional Vs Digital .....                                                  | 67  |
| Ilustración 21. Proyecciones de población 2013-2010 total nacional .....                                                            | 68  |
| Ilustración 22. Proyecciones de población 2013-2020 grupo de edad: 15-30 años .....                                                 | 69  |
| Ilustración 23. Proyecciones de población 2013-2020 total nacional por área.....                                                    | 69  |
| Ilustración 24. Distribución de la población colombiana por etnias.....                                                             | 72  |
| Ilustración 25. Distribución de las etnias en el país .....                                                                         | 73  |
| Ilustración 26. Entradas y salidas del país por edad .....                                                                          | 74  |
| Ilustración 27. Movimientos internacionales por meses .....                                                                         | 74  |
| Ilustración 28. Tasa global de participación, ocupación y desempleo – Total nacional noviembre 2008-2017 .....                      | 75  |
| Ilustración 29. Tasa de desempleo por sexo según nivel educativo logrado –Total Nacional 2016. 76                                   |     |
| Ilustración 30. Distribución de la Población económicamente activa según el nivel de estudio logrado- Total Nacional 2010-2016..... | 77  |
| Ilustración 31. Porcentaje de hogares con acceso a energía eléctrica 2015-2016 Total nacional ...                                   | 78  |

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 32. Porcentaje de hogares con acceso al servicio de acueducto 2015-2016 Total nacional .....                                             | 78  |
| Ilustración 33. Distribución porcentual de hogares según tipo de tenencia de vivienda 2015-2010 Total nacional .....                                 | 79  |
| Ilustración 34. Porcentaje de hogares con según tenencia de computador y televisor 2015-2016- Total nacional .....                                   | 79  |
| Ilustración 35. Porcentaje de personas de 5 años y más que manifestaron usar internet 2015-2016 .....                                                | 80  |
| Ilustración 36. Distribución porcentual de hogares según opinión del jefe o del cónyuge sobre los ingresos de su hogar 2015-2016 Total nacional..... | 81  |
| Ilustración 37. Presupuesto y tipo de regalo que comprará para el día de la madre .....                                                              | 83  |
| Ilustración 38. Cómo y en dónde compran los colombianos el día de la madre .....                                                                     | 84  |
| Ilustración 39. Porcentaje de colombianos que celebran el día del padre y regalos que compran para obsequiar .....                                   | 85  |
| Ilustración 40. Tipo de regalo que comprará para el día del padre .....                                                                              | 85  |
| Ilustración 41. Personas que celebrarán el día del amor y la amistad.....                                                                            | 86  |
| Ilustración 42. A quién le compra de preferencia regalo de día de amor y amistad .....                                                               | 87  |
| Ilustración 43. Regalos que se piensan dar .....                                                                                                     | 87  |
| Ilustración 44. Regalos que comprará vs regalos que le gustaría recibir .....                                                                        | 88  |
| Ilustración 45. Cinco fuerzas de Porter aplicado al sector de la expresión social.....                                                               | 109 |
| Ilustración 46. Diamante competitivo del sector de expresión social en Colombia .....                                                                | 118 |
| Ilustración 47. Resultado Benchmarking-Valor o Calificación .....                                                                                    | 122 |
| Ilustración 48. Resultado Benchmarking- Valor ponderado .....                                                                                        | 123 |
| Ilustración 49. Matriz DOFA .....                                                                                                                    | 153 |
| Ilustración 50. Marco del cuadro de mando integral aplicado .....                                                                                    | 156 |



## **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Colmodernas S.A.S es una empresa familiar, es decir que su administración y gestión está en manos de miembros de la familia de su fundador, por lo que es posible evidenciar situaciones típicas de este tipo de organizaciones, como pueden ser conflictos de intereses, nombramientos innecesarios o subjetividades de todo tipo.

Adicionalmente, la visión empresarial de los dirigentes se ha visto corta en términos de parámetros de planeación estratégica que puedan trazar un camino de crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo, ya que no hay claridad con respecto a las variables a tener en cuenta para el desarrollo del mismo. De la misma manera, la falta de una estructura precisa, no ha dado paso a la definición clara de cargos y sus roles dentro de los objetivos organizacionales.

La empresa se ha sostenido desde su fundación con la ausencia de una planeación estratégica que ayude a establecer las posibilidades claras que tienen con respecto al mercado, sus competidores o clientes y han prevalecido las prácticas históricas, las cuales se han enfocado en temas internos a la empresa, desconociendo de alguna manera la importancia de un análisis integral que abarque tanto lo interno como lo externo y tenga en cuenta el dinamismo y flexibilidad que requieren los mercados actuales, hecho que ha reaccionado en una pérdida de influencia dentro de su grupo objetivo y por lo tanto en una baja participación con respecto a sus competidores.

A raíz de esto, los directivos se han visto enfrentados a situaciones en las que han debido tomar decisiones con alta incertidumbre, y con poco tiempo para analizar las posibilidades de acción, y en las que han perdido grandes oportunidades por no tener un norte claro, basado en un análisis profundo que les permita saber qué tipo de caminos son convenientes tomar de acuerdo al plan establecido.

### **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Colmodernas SAS se ha caracterizado por ser desde sus inicios una organización basada en la experiencia y conocimientos empíricos aportados por cada uno de sus colaboradores. Su fundación se llevó a cabo por la intención que nació en el antiguo propietario, el Sr Patricio Martin, quien decidió poner en práctica todo lo aprendido durante su recorrido por diferentes empresas del sector de la expresión social. El equipo de trabajo con el cual fue fundada la organización constaba de una estructura algo reducida, sin embargo, después del fallecimiento del señor Patricio y gracias al empeño y la perseverancia de cada uno de los colaboradores, el

crecimiento y la trayectoria de la organización han demostrado los grandes frutos de su trabajo.

El funcionamiento de la organización deja en evidencia la necesidad por una intervención adecuada que le permita continuar su crecimiento de una manera más orientada hacia el mercado, lo cual le facilite encontrar mejores focos y lograr un crecimiento sostenible. Se puede inferir que el desarrollo de las actividades y procesos dentro de la organización ha sido partiendo del principio “ensayo y error”, lo cual de alguna manera le ha dado resultado, si se analiza la trayectoria de la organización, fomentando una cultura reactiva frente al comportamiento del mercado, dejando de lado la proyección y planeación previa.

Se puede considerar que la empresa carece de un horizonte claramente definido, en una línea de tiempo a largo plazo, es por ello que se espera que al desarrollar e implementar un plan estratégico, la organización logre estar un paso adelante del mercado y alcanzar un alto nivel de competitividad que le ayude en su crecimiento de la manera más asertiva posible, teniendo en cuenta la mayor cantidad de factores identificables tanto internos como externos, dando pasos que lleven a Colmodernas cada vez más cerca de las metas que desee alcanzar.

El problema por el cual se desarrolla este plan estratégico se fundamenta en el impacto que se está percibiendo en la pérdida de participación en el mercado, y la brecha cada vez más cerrada hacia la incursión en nuevos mercados, de acuerdo a diversas variables que no han sido vislumbradas por la organización.

### **1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores que debe tener en cuenta Colmodernas S.A.S. en la realización de su plan estratégico que le permitan aprovechar las oportunidades para tener un crecimiento rentable, dadas las condiciones actuales y proyectadas del mercado?

#### **1.3.1. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la historia, estructura y portafolio de productos de Colmodernas S.A.S.?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno para la empresa?
- ¿De acuerdo al sector en el que se mueve la empresa, cuál sería su tipo de perfil competitivo?
- ¿Cuál es el estado actual de la empresa con relación a sus competidores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Colmodernas S.A.S.?
- ¿Cuáles son las estrategias que podría implementar la empresa dados los resultados del cruce entre el análisis interno y externo?

- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico ideal para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos y estrategia?
- ¿Cuál será el plan de acción a implementar en la empresa y cuáles serían sus indicadores de gestión?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La intención de la asesoría empresarial a Colmodernas S.A.S nace debido a la carencia que presenta esta compañía en términos de una planeación estratégica buscando que al poderla desarrollar e implementar, esta ayude a establecer los pasos que son pertinentes dar para seguirse sosteniendo en el mercado, ya que a raíz de la ausencia de estos lineamientos ha dejado de ser representativa dentro de su sector. Debido a esto se hace necesario hacer una intervención guiada que permita aclarar a sus directivos la importancia de considerar todos los aspectos o fuerzas que determinan las decisiones que ellos puedan tomar y así la empresa logre reconocer y enfocarse en sus fortalezas para recuperar y por qué no, incrementar la participación de mercado que ha venido perdiendo.

La empresa escogida tiene una larga trayectoria en el sector de la expresión social en la ciudad de Cali y tiene presencia en otras ciudades del país. Los productos ofrecidos satisfacen en cuestiones de calidad y precio, sin embargo, muchos competidores han logrado igualar la oferta de la empresa y ésta carece actualmente de elementos diferenciadores que ayuden a su crecimiento y sostenimiento por muchos años más, razones por las que los asesores consideran preciso trabajar junto con los directivos en la identificación de sus posibilidades futuras.

Además del aporte que se ofrece con la aplicación de este trabajo por parte de la empresa, el contenido teórico que soporta esta asesoría está fundamentado en autores con gran trayectoria en el tema de estrategia y sus estudios son una gran contribución para las empresas actuales, por lo que la información y conceptos descritos que serán el marco a través del cual se analizará la situación de la empresa, tienen un sentido valioso tanto para Colmodernas, como para los asesores desarrolladores de este proyecto, ya que a través del estudio y análisis de las literaturas utilizadas será posible afianzar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional recibida durante este tiempo.

Adicionalmente, al llevar a cabo este ejercicio y con la participación activa en el proceso, los asesores podrán hacer uso de la teoría estudiada como instrumento para intervenir en la realidad del problema definido para este trabajo, y así poder cristalizar en un caso real los estudios que los autores han realizado alrededor del tema.

Igualmente, debido a las diversas situaciones y debilidades que tiene la empresa, el desarrollo de esta asesoría a nivel profesional, permitirá a los consultores estar al pie de un proceso de transformación positiva para la empresa, y descubrir de primera mano cómo se pueden ir dando cambios, generando una gran posibilidad de aprendizaje para todos los involucrados, haciéndolo de esta manera un transcurrir muy atractivo.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico para la empresa con un horizonte de tiempo 2018–2021.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Encontrar y aplicar los conceptos teóricos más pertinentes que se ajusten de manera idónea a las necesidades del plan estratégico que requiere Colmodernas SAS.
- Evaluar la situación actual de la empresa Colmodernas SAS, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis de los diferentes entornos que afectan a la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el sector de la expresión social para definir el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación, para medir a Colmodernas SAS con su competencia y encontrar las mejores prácticas para implementar en sus operaciones.
- Conocer y analizar la situación interna de la organización para tener el panorama que permita realizar un diagnóstico acertado.
- Diseñar estrategias a partir del análisis realizado con las matrices EFE, EFI y DOFA.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión y estrategia.
- Formular el plan de acción de la empresa con sus respectivos indicadores de gestión.

## **1.6. MARCO REFERENCIAL**

### **1.6.1. MARCO CONTEXTUAL**

El Señor Patricio Martin trabajaba como vendedor para una empresa llamada “Arte Moderno”, siendo en esta donde obtuvo los conocimientos que sirvieron como base para lo que en un futuro sería “Colmodernas SAS.”, organización creada por dicho empresario chileno la cual fue fundada en el año de 1984, naciendo a la vida

comercial como distribuidora de productos relacionados con la expresión social; funcionando en las instalaciones de una pequeña bodega ubicada en la Calle 36 # 8 – 83 en el Barrio el Troncal de la Ciudad de Cali, por la cual se pagaba una renta mensual.

En sus inicios la organización solamente contaba con una guillotina como herramienta de trabajo, y con una planta base de 6 personas (Propietario, secretaria, supervisora, vigilante, guillotinator y el mensajero). Los productos comercializados en ese momento eran impresos en otro lugar, y la empresa Colmodernas SAS simplemente realizaba labor de cortado, empaque y distribución.

Posteriormente en el año de 1986 se inicia la producción propia gracias a la adquisición de la primer troqueladora pequeña y, con la contratación de dos vendedores se logra una cobertura que inicialmente abarcaría todo el Valle del Cauca, posterior a esto se expande a lo largo y ancho del país, comenzando con ciudades como Bogotá y Medellín, hasta tener cobertura total a excepción del Amazonas y Putumayo.

Uno de los factores clave en el crecimiento de la organización fue la manera tan equilibrada con la que el propietario manejó sus finanzas, separando siempre los ingresos y gastos de la empresa, de los personales. Su alta rentabilidad en menos tiempo de lo pensado posibilitó la compra de la bodega donde funcionaban, llevando a Colmodernas SAS a tal punto de crecimiento que actualmente cuenta con un área construida de 2000 Mts<sup>2</sup> (dos mil metros cuadrados), siendo todas las instalaciones y maquinarias propias, ocupando prácticamente una manzana del sector donde se encuentra.

Colmodernas SAS se dedicaba básicamente a la fabricación y comercialización de productos derivados del papel (tarjetería, sobres, papel regalo, entre otros), sin embargo en 1997 incursiona en el mercado de los peluches, fabricando diferentes referencias en alta calidad, lo cual representó un total éxito para la compañía, a pesar de esto el éxito fue temporal; pues finalizando el 2010 la competencia inundó el mercado con productos similares a muy bajos precios haciéndolo poco competitivo y llevando al cierre de esta línea.

La empresa cuenta en estos momentos con aproximadamente 80 empleados, entre personal administrativo y operativo, generando además una importante cantidad de empleos indirectos (fabricación de sobres, bolsa, exhibidores, etc.), la distribución de sus productos se realiza a través de las negociaciones establecidas por los vendedores con diferentes misceláneas y pequeños almacenes, además se encuentra codificada en Almacenes La 14, Comfandi, Cafam, Comfamiliar, Tuluá, Colsubsidio, Supertiendas Olímpica, Panamericanas, Almacenes Éxito,

Cooperativa de consumo de Medellín, Grandes Superficies de Colombia Bucaramanga, Mercados Zapatoca, Pepeganga, etc.

En el año 2012 su fundador falleció a causa de una enfermedad, dejando el legado a sus hijas quienes son las actuales propietarias de la compañía, que en 2014 pasó de ser una sociedad de responsabilidad limitada a una sociedad por acciones simplificada. En el momento se encuentra ubicada en los primeros lugares en ventas en lo que se refiere a tarjetas, papel regalo, bolsas, tanto en el suroccidente colombiano como en el ámbito nacional.

## **1.6.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.6.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las empresas que en la actualidad funcionan sin planeación y con una administración netamente interna sin tener en cuenta las variables del mercado, desconocen las posibilidades que competitivamente pueden tener, ya que participan de manera intuitiva y con poca idea de cómo hacer frente a las estrategias de su competencia. Adicionalmente, se enfrentan a la pérdida de oportunidades que puede tener su sector a causa de la poca preparación o parámetros que les permita responder de manera oportuna.

La importancia de la planeación estratégica radica en que a través de este proceso una empresa puede lograr una ventaja a largo plazo sobre sus competidores, trazarse objetivos organizacionales claros y definir las estrategias viables con las cuales se van a lograr.

Actuar sin planeación expone a una organización a muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, ya que si no se tiene una visión del éxito que se quiere lograr, las decisiones se tendrán que dar sobre la marcha, y difícilmente se podrán coordinar los elementos necesarios para lo que se desea alcanzar.

La importancia de la planeación estratégica se identifica por dos razones principales: su primacía, es decir, la posición que ocupa dentro de las funciones administrativas como punto de partida de todo el proceso administrativo, y su transitoriedad, es decir, como una actividad puede afectar a todas las funciones y a la organización total (Rodríguez Valencia, 2005).

### **Propósito de la planeación**

Dado que la operación de una empresa puede estar en medio de condiciones en las que no hay completa certeza ni absoluta incertidumbre, es importante conocer el riesgo al que se enfrenta con cada alternativa o camino que decida tomar una organización en cierto momento.

Teniendo en cuenta esto, Rodríguez Valencia (2005), lista los diferentes propósitos de la planeación estratégica que estudiosos de la administración han subrayado, entre los que están:

- ✓ Minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- ✓ Proveer información sobre las condiciones de un curso de acción propuesto, de manera que el factor de riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- ✓ Elevar el nivel de éxito organizacional.
- ✓ Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica no garantiza la eliminación total del riesgo, pero sí ofrece fundamentos suficientes para determinar con más precisión el grado de riesgo y de esta manera poder tomar decisiones más acertadas.

En este sentido, la falta de planeación estratégica conlleva ciertos problemas que pueden resultar determinantes para el crecimiento de la organización, como por ejemplo, los altos costos que genera la ausencia de planeación, y el desperdicio de diferentes tipos a raíz de: falta de guías de acción, falta de una medida de la gestión, falta de control, visión a corto plazo, inversiones y gastos improductivos, muchas situaciones imprevistas, desperdicio de dinero, entre muchas más consecuencias negativas (Rodríguez Valencia, 2005).

### **Características de la planeación estratégica**

Para comprender de qué se trata la planeación estratégica formal, también llamada por algunos “planeación a largo plazo”, es necesario describir algunas características que se tienen en cuenta al momento de hablar de este tema y que Steiner (1969), define como puntos de vista para comprenderla de manera más profunda:

### **Perspectivas de las decisiones actuales**

La planeación estratégica observa a futuro la relación de las causas y efectos de cierta decisión real o intencionada que tomará el gerente de una organización. Si por algún motivo se considera que la perspectiva elegida no se ajusta a las expectativas, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también tiene en cuenta los cursos de acción que se decidan para el largo plazo, para de esta manera convertirse en una base para las acciones actuales, es decir, para enmarcar la operación del presente dentro de los objetivos que a futuro desea lograr la organización.

En otras palabras, la tarea de la planeación estratégica consiste en la determinación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro dependiendo de la decisión evaluada, las cuales, combinadas con otros datos importantes del contexto actual de la empresa, se convierte en una herramienta para tomar mejores decisiones que permitan aprovechar las fortalezas y debilidades para hacer frente de manera oportuna a las oportunidades y amenazas del entorno.

## **Proceso**

La planeación como componente del proceso administrativo hace parte del mismo como etapa en la que se consolidan y definen los cursos de acción y la manera de llevarlos a cabo. A su vez, esta etapa se conforma de una serie de componentes que constituyen un conjunto y suceden de manera secuencial formando un ciclo o proceso.

En medio de la planeación estratégica no es diferente, en ésta se inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y políticas para el logro de dichos objetivos, y se desarrollan planes detallados para aterrizar las estrategias, poderles hacer seguimiento y así obtener los logros buscados. A la vez es un proceso en el que se define anticipadamente qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes serán los responsables y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido en que es organizada, y guiada con base en una realidad conocida (Rodríguez Valencia, 2005).

Para muchas empresas la planeación estratégica consiste en la producción de planes en un periodo específico, sin embargo, éstos deben revisarse constantemente ya que así mismo los cambios en el medio ambiente son continuos. La idea es que los planes y las estrategias se retomen con el fin de reconocer e identificar los cambios en el entorno y emprender acciones cuando sea necesario.

## **Filosofía de la planeación estratégica**

Las estrategias en una empresa deben ser el marco que tanto directivos como empleados deben seguir, ya que esto les indica hacia dónde va la empresa y qué se necesita para conseguir el éxito.

Para esto es necesario que todos los involucrados crean en el valor de la planeación estratégica con el fin de que encuentren sentido a las actividades que ejecutan y la hagan con el mayor empeño posible. Conocer hacia dónde se dirige la empresa y qué se quiere lograr, es saber el impacto que tiene cada cargo o función dentro de los objetivos generales de la organización.

Esto impacta en las actitudes de las personas. La planeación estratégica requiere según Rodríguez Valencia (2005), de *“...dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente un aparte integral de la administración. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, estructuras, procedimientos o técnicas prescritas”* (p.90).

### **Estructura de la planeación estratégica**

Un sistema de planeación estratégica formal, tiene en cuenta tres tipos de planes, que son: plan estratégico (largo plazo), planes tácticos (mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo). Generalmente las áreas funcionales de las organizaciones desarrollan planes enfocados a la naturaleza del área, sin embargo, estos deben estar en línea con la estrategia gerencial, es decir, que sus objetivos deben colaborar con la consecución de los planes a largo plazo.

Por otro lado, la planeación estratégica se puede enfocar de dos formas denominadas: enfoque sinóptico y enfoque incremental. El primer enfoque consiste en determinar los objetivos y exponer los supuestos internos y externos. Por su parte, el enfoque incremental, se basa en la identificación de las estrategias existentes, y en la prevención de amenazas y oportunidades del ambiente.

#### **1.6.2.2. LAS TRES ESCUELAS DE LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

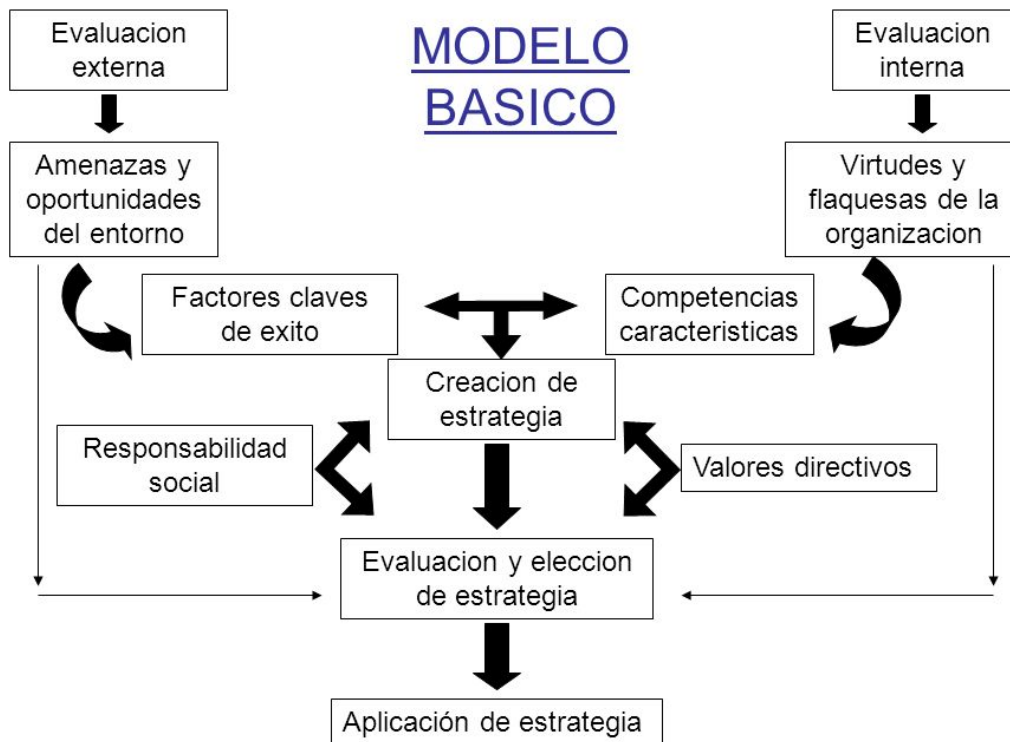
Debido que la empresa objeto de estudio no ha abordado una estrategia definida y de acuerdo al estado actual de la organización se puede considerar tres de las escuelas tratadas en el texto Safari a la estrategia. Las cuales pueden servir como punto de partida al momento de iniciar el proceso de desarrollo estratégico en Colmodernas SAS.

##### **1.6.2.2.1. LA ESCUELA DE DISEÑO**

Desde la perspectiva que establece la escuela de diseño se debe resaltar y tener muy presente la concordancia que se pretende exista entre “las capacidades internas y las posibilidades externas” tal como lo menciona el autor. Es por ello que para lograr diseñar y aplicar una estrategia adecuada se debe partir desde el autoconocimiento de la organización, teniendo claridad sobre las herramientas y los recursos con los que se cuenta, logrando así determinar cuál será su capacidad de respuesta hacia el mercado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

La escuela de diseño lleva a la organización a ser analizada desde las bases de su estructura y funcionamiento interno, buscando siempre optimizar el uso de sus recursos de tal manera que las expectativas externas puedan ser alcanzables.

Ilustración 1. MODELO ESCUELA DE DISEÑO



FUENTE: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Como se evidencia en la figura anterior, el modelo que estudia la escuela de diseño es una clara interacción de manera sinérgica entre los elementos internos y externos de la organización, tomando como referente la muy conocida matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), o mejor como lo menciona el texto VFOA (Virtudes, Flaquezas, Oportunidades y Amenazas) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Al realizar una evaluación externa se podrá tener una perspectiva más clara desde los diferentes entornos que afectan de manera directa o indirecta a la organización, y a la par se debe realizar una evaluación interna que permita establecer cuáles son los puntos a fortalecer y mejorar dentro de la organización para responder de manera oportuna ante los cambios que el entorno plantee (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Otro aspecto importante que se debe considerar es la vinculación de los valores directivos y la responsabilidad social que involucra este modelo, pues se hace evidente la necesaria participación activa por parte de quienes llevan las riendas de la empresa para que a su vez estos puedan impregnar de manera coordinada a sus colaboradores.

#### 1.6.2.2.2. LA ESCUELA LA PLANIFICACIÓN

Esta escuela va muy de la mano con la escuela de diseño, sin embargo, en esta escuela se busca profundizar un poco más en el alcance de los objetivos a través del establecimiento de metas previas en un periodo de tiempo determinado.

Se puede considerar esta escuela al tener en cuenta que la organización se fundamenta en la producción y distribución de sus artículos. Hasta la fecha la producción ha estado basada en estadísticas de años anteriores, pero no se tiene como tal un presupuesto estimado de seguimiento que determine las cantidades exactas a producir y vender de cada referencia. Al establecer un plan estratégico basado en la planeación se involucran diferentes elementos estableciendo metas claras y objetivos medibles que le permitirán a la organización mantener una perspectiva más evidente de su crecimiento y participación en el mercado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Dentro de la escuela de la planificación se ponen a prueba todas las capacidades de la organización para la implementación de estándares que permitan tener una producción y una proyección más controlada y coordinada. La escuela de la planificación puede llevar a la organización a tal punto de control que todas las actividades tendrán un momento y lugar oportuno para llevarse a cabo.

Ilustración 2. MODELO ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN



Fuente: (Steiner, 1969)

Dentro de la escuela de la planificación se ponen a prueba todas las capacidades de la organización para la implementación de estándares que permitan tener una producción y una proyección más controlada y coordinada. La escuela de la

planificación puede llevar a la organización a tal punto de control que todas las actividades tendrán un momento y lugar oportuno para llevarse a cabo.

#### **1.6.2.2.3. LA ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN**

En definitiva, esta última terminará siendo la consolidación de lo analizado previamente, debido a que esta escuela se convierte en una especie de herramienta de transformación para las organizaciones.

Desde la escuela de la configuración se estudian los cambios organizacionales como una especie de saltos cuánticos, donde la empresa debe adoptar ciertas medidas para lograr afianzarse en diferentes estados.

De alguna manera el estudio de esta escuela propone desligarse de las estrategias o las formas como venía funcionando la empresa anteriormente, logrando incursionar en nuevos procesos que permitan ver un cambio verdadero en la organización, esto invita a procesos de transición algo drásticos, por lo cual deberá existir una mentalidad bastante receptiva por parte de los colaboradores, y más aún un liderazgo completamente divergente por parte de los directivos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

#### **1.6.2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

En términos generales, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula amplia que defina cómo una empresa puede competir, así como las metas y políticas requeridas para alcanzarlas. Según Porter (2010), para la formulación de la estrategia competitiva es igualmente necesario examinar cuatro factores que determinan los límites de los logros de una compañía. Estos son, primero, sus puntos fuertes y débiles que representan su perfil y habilidades con relación a la competencia, tal como recursos, situación tecnológica, identificación de la marca, entre otros. Segundo, los valores personales de los principales ejecutivos, que son los motivos y necesidades que tienen quienes establecen la estrategia escogida. La combinación de estos dos factores determina los límites internos de la estrategia competitiva de una empresa.

Tercero, las oportunidades y amenazas de la industria son elementos que definen el entorno competitivo, así como sus correspondientes premios o riesgos potenciales. Por último, el cuarto factor hace referencia a las expectativas sociales generales, que reflejan el impacto que tienen en la compañía factores como el cambio en las costumbres, las políticas gubernamentales, problemas sociales, entre otros. Los límites externos de la compañía dependen de estos dos últimos factores.

El análisis de estos cuatro factores es necesario con el fin de formular metas y políticas realistas y alcanzables. Así mismo es importante tener en cuenta el análisis de la industria y sus competidores basado en las cinco fuerzas o factores de la

competencia de un sector industrial y sus consecuencias estratégicas (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

#### **1.6.2.3.1. ESTRUCTURA DE LAS INDUSTRIAS**

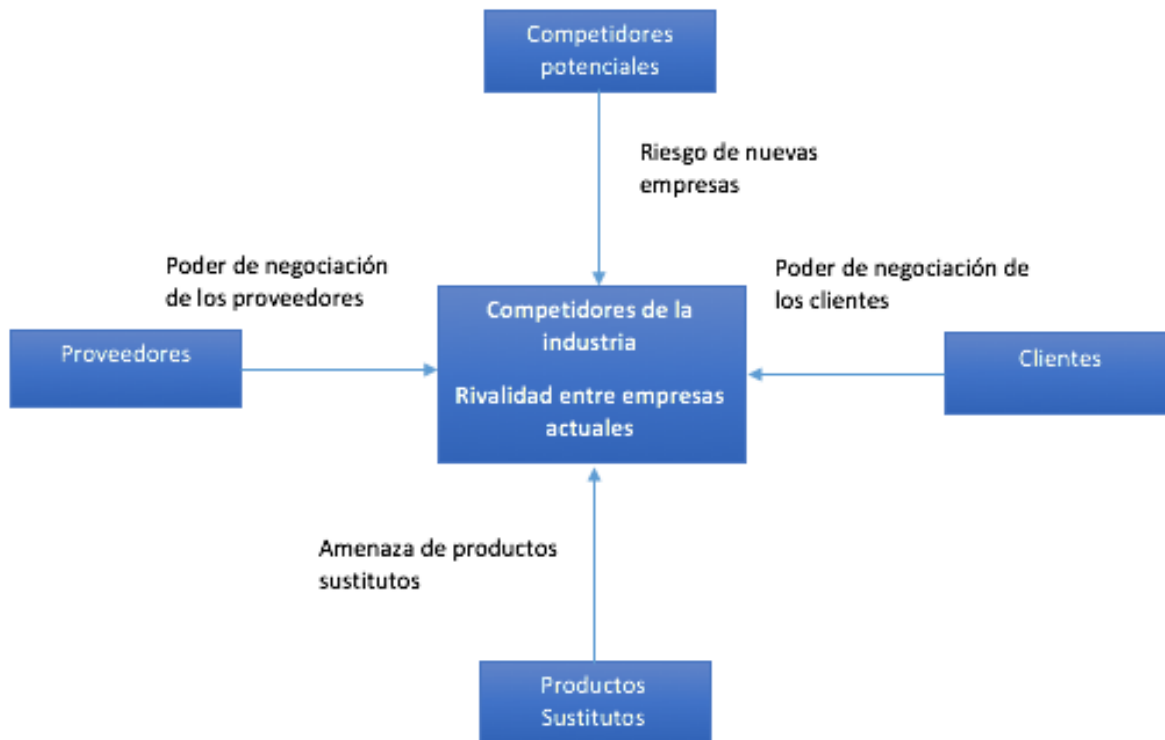
Para la formulación de la estrategia competitiva es necesario relacionar a la empresa con su entorno, específicamente con la industria en la que la empresa compite. La intensidad de la competencia de la industria está determinada por la estructuración económica sobre la que se mueve y va más allá del comportamiento de los competidores actuales; depende según Porter (2010), de las cinco fuerzas: competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos. Su fuerza combinada influye en el potencial de utilidades o rentabilidad que pueda tener el sector. La meta de una unidad de negocio es encontrar una posición en el sector en la que pueda defenderse mejor en contra de dichas fuerzas o en la que pueda influir en ellas para sacar el mayor provecho.

Conocer la estructura del sector es fundamental para formular una estrategia competitiva, ya que cuando se conocen las causas de la presión de la competencia, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la empresa, se consolida su posicionamiento en el sector y aclara los aspectos en los que los cambios estratégicos producirán mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria pueden representar o no amenazas y debilidades (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

Las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores actuales, es el reflejo de que la competencia en un sector no se limita a los participantes ya establecidos, sino que todas las fuerzas nombradas son competidores de las empresas y su influencia dependerá de las circunstancias del momento. Según Porter (2010), podríamos decir que esto se trata de una rivalidad ampliada o extensa. Estas fuerzas combinadas determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad que pueda tener una industria; en su dinámica, las más poderosas predominan y se vuelven el foco para la formulación de la estrategia.

El análisis estructural busca ante todo poder identificar las características principales de un sector industrial, teniendo en cuenta la economía y tecnología que configuran el entorno en el que se establecerá la estrategia competitiva.

Ilustración 3. CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA



Fuente: Adaptado de (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010)

En la ilustración número 3, se pueden evidenciar los factores que determinan la rentabilidad de una industria. El principal objetivo de la estrategia competitiva es afrontar estos factores que rigen el atractivo de la industria y modificarlos a su favor. Así mismo, estos factores influyen en los precios, los costes y en la inversión que deben realizar las empresas, es decir en los elementos asociados a su rendimiento. Sin embargo, las empresas rara vez son prisioneras de la estructura de la industria, sucede que, a través de sus estrategias, éstas están en condiciones e influir en los cinco factores.

### Cinco fuerzas de Porter

#### Proveedores

Los proveedores de un sector compiten con estrategias de precios intentando con esto reducir costos, aunque esto implique una disminución de la calidad. El profesor Benjamín Betancourt (2014), describe que el poder de negociación de los proveedores dependerá de los siguientes elementos:

- **Número de proveedores importantes:** los que venden en un mercado muy específico pueden ejercer gran influencia en sus condiciones debido a la exclusividad que se maneja en el suministro de los insumos.

- **Importancia del sector para los proveedores:** si el sector es atractivo en cuanto a que se hacen compras importantes y hay gran concentración de organizaciones, los proveedores se comportarán según la marcha del sector y esto los hará aplicar condiciones de suministro más razonables.
- **Costo de cambio de productos del proveedor:** el costo de cambio es elevado cuando no existen productos sustitutos, es decir, cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, en este escenario su poder de negociación aumenta.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** esto sucede cuando la organización se vuelve su misma proveedora de insumos y deja de depender de las condiciones de proveedores externos.
- **Rentabilidad del sector:** si el sector se mantiene en equilibrio y es entable para los proveedores, la presión en cuanto a precios se disminuye.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores son eficaces si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de estos (Porter, 2008).

Según Porter (2008) Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor: en el caso de los distribuidores pequeños el poder de negociación es bajo, dado que la cantidad de compradores es alta y el volumen de ventas a estos es bajo; ocurre de forma inversa con los distribuidores de grandes superficies, ya que el número de estos es menor y las cantidades de productos que compran son altas, por lo que el poder de negociación es mayor. Como ejemplo de esto, en la empresa objeto de estudio, una parte importante del porcentaje de ventas depende de un solo cliente de grandes superficies. En el caso de los consumidores finales prácticamente no existe poder de negociación, ya que estos no tienen relación directa con los productores.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí: dentro del sector de la comunicación gráfica y específicamente en el campo de la expresión social, los productos cumplen la misma función general. Las variaciones se dan en aspectos relacionados con el diseño, pero finalmente no son diferencias marcadas que permitan que algún producto de una

compañía en particular sobresalga sobre los demás; según esto, se puede decir entonces, que los compradores cuentan con poder de negociación.

- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor: para los distribuidores tener varios proveedores de expresión social se traduce en más opciones de compra para los consumidores finales, que a su vez son clientes del distribuidor, sin embargo, cualquier empresa del sector puede suplir satisfactoriamente la demanda de estos productos en los canales de distribución. La decisión de comprar productos de uno u otro proveedor no genera demasiados cambios en la estructura del comprador y por ende no asumen costos mayores por dicho cambio, lo que les permite tener alto poder de negociación.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades: dado que el negocio principal de los distribuidores es la venta al menudeo y la expansión de tiendas es difícil que estos decidan fabricar sus propios productos de expresión social, más aun teniendo en cuenta que los productos que venden como marca propia no son ellos quienes los producen. En cuanto a los consumidores finales podrían hacer sus propias tarjetas o empaques a modo de manualidades, pero no llegarían al nivel de producción de una empresa. En este caso tanto distribuidores como usuarios no tendrían poder de negociación al no poder hacer una integración efectiva hacia atrás.

Así mismo Porter (2008) menciona qué, un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones: el presupuesto de los distribuidores para productos de expresión social es bajo comparado con el resto de productos que venden. Para los consumidores finales también representa un porcentaje bajo de sus gastos ya que se adquiere para ocasiones puntuales. En ese sentido los compradores no son sensibles al precio del producto.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición: en este aspecto los distribuidores no son sensibles al precio, pues no hay evidencia de que alguno de ellos esté reduciendo fuertemente su presupuesto de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector: al disponer de productos de expresión social en sus tiendas, los distribuidores proporcionan mayor facilidad a sus

clientes al permitirles comprar todo lo que necesiten para una ocasión especial en el mismo lugar; el no disponer de estos productos no afectaría significativamente de forma negativa los ingresos del distribuidor. En este caso los compradores del sector tampoco son sensibles al precio. Esta situación cambia en las temporadas especiales de altas compras, en las cuales sí se hace necesario disponer de ellos para mejorar la calidad del servicio del distribuidor.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador: la adquisición de productos del sector no tiene mayor impacto en la reducción de la estructura de costos del comprador; en este caso los compradores se centrarán más en los precios.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los competidores establecidos en relación con los nuevos entrantes; Para Porter (2008), estas se clasifican en siete fuentes de ventaja:

- Economías de escala por el lado de la oferta. Alta: la industria de la comunicación gráfica se caracteriza por producir en grandes cantidades, en el caso de expresión social los actores establecidos comercializan grandes volúmenes de productos en los canales de los distribuidores. En este caso los nuevos competidores deberán llegar a un gran nivel de producción, así como a numerosos clientes.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda. Baja: los compradores no adquieren los productos porque otros usuarios los adquieran también. En este caso los clientes no tendrían razón para no comprar los productos del nuevo competidor.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Baja: los compradores no incurren en altos costos por cambiar de proveedor, lo que hace más fácil para un nuevo actor conseguir clientes.
- Requisitos de capital. Media: los nuevos competidores que deseen ingresar deben hacer una inversión de capital, si bien no muy alta, si importante sobre todo en maquinaria necesaria para la producción; sin embargo, la mayoría de las empresas opta por adquirir maquinaria de segunda, lo que podría reducir la inversión inicial de capital para el ingreso.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Alta: especialmente en el campo de expresión social los actores establecidos poseen ventajas reflejadas en mejores ubicaciones de sus productos en los canales de distribución, reconocimiento de la marca y experiencia acumulada.

- Acceso desigual a los canales de distribución. Baja: los nuevos competidores deben asegurar la distribución de su producto. Si bien los competidores establecidos ya tienen una posición preferencial en los canales de distribución de grandes superficies, el tipo de producto no supone que sea difícil conseguir espacio para los nuevos actores y sus productos.
- Políticas gubernamentales restrictivas. Baja: actualmente no existen restricciones por parte del gobierno para ingresar al sector, por el contrario, el Programa de Transformación Productiva (PTP) tiene dentro de sus sectores objeto el de la comunicación gráfica. Este programa pretende generar un entorno más competitivo y empresas más productivas dentro del sector.

### **Amenaza de nuevos sustitutos**

Los productos sustitutos de un sector imprimen una condicionante para el crecimiento de la demanda del producto original y limita sus estrategias de precios. El profesor Betancourt (2014), nombra los elementos de los que dependerá su influencia en el sector:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro:** según la disponibilidad de los sustitutos en la actualidad o en el futuro será la importancia que ejercerán en el desarrollo del sector.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto:** dependiendo del rendimiento, precio y conocimiento del productor sustituto será su incidencia en las condiciones del sector.

### **Intensidad de la competencia**

La rivalidad entre las empresas competidoras, tiende a ser una de las fuerzas con mayor relevancia en la teoría que postula Porter. El éxito de las estrategias que formule e implemente una organización dependerá en gran manera en obtener una ventaja competitiva con relación a las demás empresas del sector (David, 2013).

La intensidad de la competencia es directamente proporcional al crecimiento de las empresas competidoras en el sector. Existen otros aspectos que generan impacto sobre la intensidad de la competencia como por ejemplo cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria (David, 2013).

La siguiente tabla resume las condiciones que causan una alta rivalidad entre compañías competidoras:

**Tabla 1. Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras**

| <b>Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras</b> |                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                                                        | Número elevado de compañías competidoras                              |
| <b>2</b>                                                                        | Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras                 |
| <b>3</b>                                                                        | Similitud en la capacidad de las compañías competidoras               |
| <b>4</b>                                                                        | Reducción de la demanda de los productos de la industria              |
| <b>5</b>                                                                        | Caída de los precios de productos/servicios de la industria           |
| <b>6</b>                                                                        | Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad         |
| <b>7</b>                                                                        | Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas               |
| <b>8</b>                                                                        | Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas                  |
| <b>9</b>                                                                        | Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras |
| <b>10</b>                                                                       | Cuando los productos son perecederos                                  |
| <b>11</b>                                                                       | Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad                      |
| <b>12</b>                                                                       | Cuando la demanda de los consumidores disminuye                       |
| <b>13</b>                                                                       | Cuando los rivales tienen un exceso de inventario                     |
| <b>14</b>                                                                       | Cuando los rivales venden productos/servicios similares               |
| <b>15</b>                                                                       | Cuando las fusiones son comunes en la industria                       |

Fuente: (David, 2013)

### **1.6.2.3.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Otro aspecto fundamental dentro de la formulación de la estrategia competitiva, es identificar la posición que se ocupa en el mercado, ya que de esto depende el nivel de rentabilidad que se puede alcanzar. Si una empresa logra posicionarse bien, podrá tener altas tasas de rendimiento incluso con una industria de estructura desfavorable. Un criterio básico de un rendimiento aceptable es la ventaja competitiva sostenible.

Una empresa puede tener diferentes puntos fuertes en su operación, sin embargo, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: costes bajos y diferenciación. Esto quiere decir que, en últimas, la importancia de un punto débil o fuerte está determinado por el grado en que impacta en sus costos relativos o en la medida en la que aporta a la diferenciación. La combinación de estos dos aspectos con el contexto en el que una empresa quiere lograrlos, da origen a tres estrategias genéricas que permiten lograr un rendimiento superior al promedio del sector: liderazgo en costes, segmentación en los costes, y segmentación en la diferenciación (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

## **Liderazgo en costes**

Esta estrategia está encaminada a ser la organización líder en la fabricación con coste más bajo de la industria. La fuente de este tipo de ventaja puede ser diversa y está determinada por la estructura del sector, como pueden ser apuntarles a las economías de escala, o el acceso exclusivo a materias primas. Lo ideal es encontrar todas las fuentes de esta ventaja y explotarlas para sacarles el mayor provecho.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que por más enfocada que pueda estar una organización en una estrategia de costes, no debe desprenderse del todo del papel de la estrategia de diferenciación, ya que, si el cliente final no percibe un producto al menos semejante a los competidores, la organización se verá obligada a bajar los precios muy por debajo de los de la competencia para ganar y esto puede ser contraproducente para el sostenimiento de una posición dominante (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

Un líder en costes debe lograr la proximidad en la diferenciación frente a la competencia para destacarse, traduciéndose esto en mayores beneficios para el cliente, aunque su ventaja competitiva esté enfocada al liderazgo en costes.

## **Diferenciación**

La lógica de la estrategia de diferenciación, consiste precisamente en encontrar los elementos o atributos distintos a los de los competidores y emprender un posicionamiento especial que cubra esas necesidades. El consumidor debe poder percibir el valor por el que esté dispuesto a pagar un valor más elevado.

Cada industria tiene sus propios medios para diferenciarse, puede basarse en el mismo producto como tal, en el sistema de distribución, en servicio al cliente, en su plan de marketing, o en muchos otros factores que la empresa encuentre como candidatos a la generación de un valor superior.

La empresa que pueda sostener la diferenciación tendrá un rendimiento superior a la media de la industria, si cumple con la condición de que su alto precio supere los costes adicionales en que se incurren con esta estrategia, por lo que las empresas que le apuesten a este camino deben buscar tipos de diferenciación que les permita sostener un precio mayor al coste de su ejecución (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

Tal como sucede con la estrategia anterior, en este caso no se puede descuidar la posición de la empresa en tema de los costes, debido a que la competencia responderá con precios más bajos. El objetivo es entonces lograr la paridad con sus competidores, para lo cual está la posibilidad de reducción de costes en todas las

áreas que no afecten la diferenciación (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

## **Segmentación**

Este tipo de estrategia difiere de la dos anteriores, en cuanto a que en este caso la empresa elige un ámbito competitivo o enfoque dentro del sector, es decir que selecciona un segmento o grupo de segmentos para atender sus necesidades propias, excluyendo al resto del mercado.

Esta estrategia de segmentación tiene dos variantes: *segmentación basada en costes*, que consiste en buscar una ventaja de este tipo en el segmento seleccionado, y la *segmentación basada en la diferenciación*, que busca destacarse en él. La segmentación basada en el coste aprovecha las diferencias en el comportamiento de los costes que presentan algunos grupos del mercado, mientras que la basada en la diferenciación busca explotar las necesidades especiales que tiene un segmento en particular (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010).

El objetivo es lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a atender a los segmentos, bajo la premisa de que éstos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes.

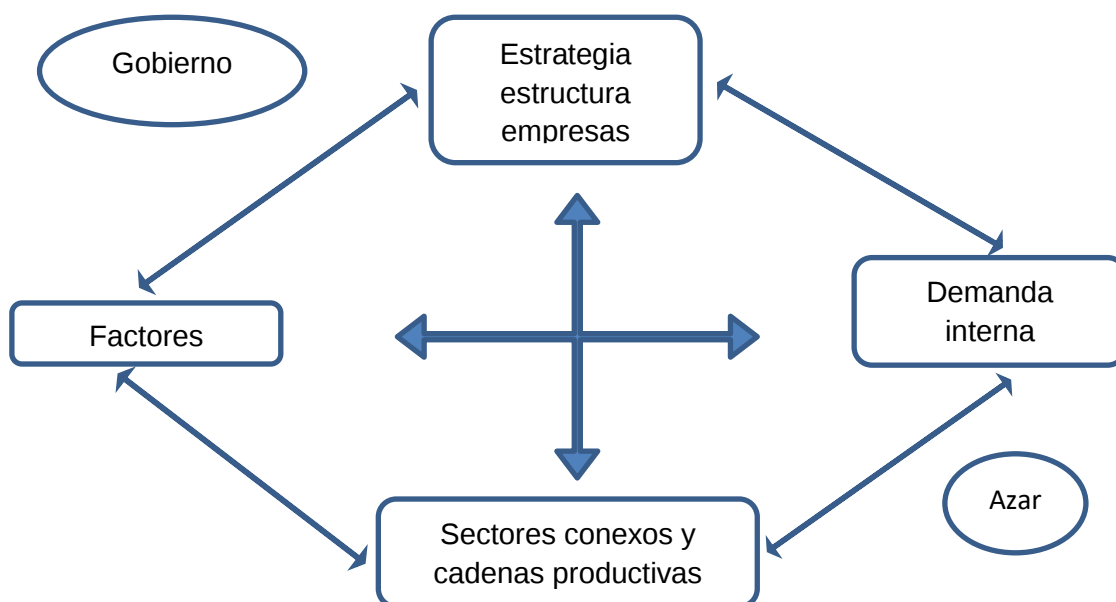
### **1.6.2.3.3. DIAMANTE COMPETITIVO**

Herramienta para el análisis del ambiente competitivo donde se analizan los atributos de una nación o región que intervienen en el estímulo de las industrias y sus empresas para que puedan obtener y mantener ventajas estratégicas (Betancourt Guerrero, 2014).

Los cuatro atributos generales de una nación que de forma individual o como parte de un sistema hacen parte del diamante de la productividad son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las empresas relacionadas y de apoyo, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

Así mismo, por fuera del diamante está el papel del gobierno, que influye sobre los cuatro factores y a la vez se ve influido por ellos (Betancourt Guerrero, 2014).

Ilustración 4. Modelo del diamante competitivo de Porter



Fuente: (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010)

### Condiciones de los factores productivos

Esta arista corresponde a la posición del país en cuanto a la disponibilidad de factores de producción necesarios para competir en la industria. Se dividen en naturales (básicos) que incluyen los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y recursos ajenos a largo plazo; o creados (avanzados y especializados) que incluyen la infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial y energética y personal altamente calificado (Betancourt Guerrero, 2014).

### Sectores conexos, cadenas productivas y clústeres

Esto se realiza con el objetivo de tener un mercado doméstico (nacional, regional o local) que demuestre la conexión existente entre estas industrias ya sea por medio de sus proveedores, compradores o sectores conexos (Betancourt Guerrero, 2014).

El compartir actividades o establecer redes, es algo que se puede hacer notorio en el desarrollo de tecnologías, en la fabricación, distribución y comercialización de los productos. Regularmente las diferentes organizaciones o grupos empresariales comparten ciertas actividades, cuando compiten o desarrollan productos complementarios (Betancourt Guerrero, 2014).

### Redes

Este concepto se aplica en las organizaciones que buscan establecer vínculos cooperativos con diferentes empresas. Son una especie de alianza que no discrimina si la empresa es formal e informal, vertical u horizontal, grande, pequeña

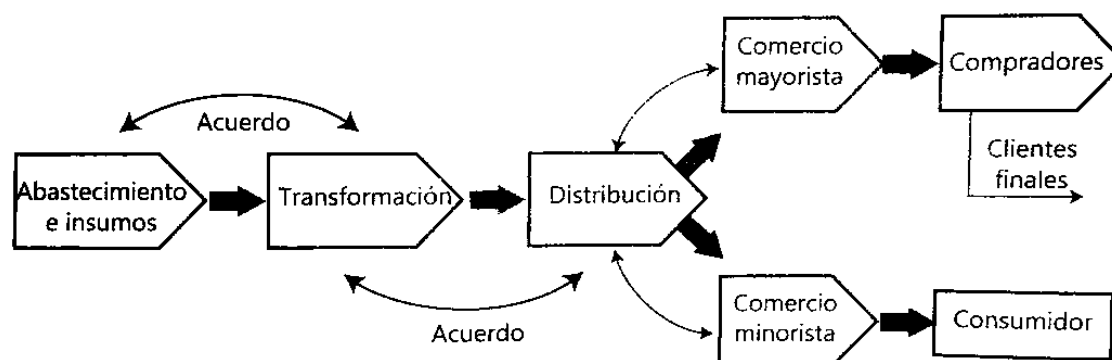
o mediana. Existen diferentes tipos de redes en las cuales se pueden clasificar dichas alianzas (Betancourt Guerrero, 2014):

- Sociales
- Productivas
- Culturales, deportivas y recreativas
- De conectividad
- Del conocimiento
- De servicios
- De transporte
- Financieras
- Inmobiliarias
- Laborales
- Ambientales
- Turística, hoteles y otras

### Cadena productiva

Los encadenamientos productivos son un factor de gran importancia para las pymes, pues existe una alta probabilidad de mejorar su desempeño productivo y comercial frente los grandes productores. Por esto se hace casi indispensable conformar y estructurar sociedades productivas (Betancourt Guerrero, 2014).

Ilustración 5. Proceso de una cadena productiva



Fuente: Universidad Nacional de Colombia, Cadenas Productivas y Clústeres. (2003)

### Clúster

Este término es comúnmente utilizado para grupos industriales e instituciones vinculadas que comparten cierta región. Así mismo como se establecen ciertas alianzas o redes, según Porter las industrias relacionadas que tienen a unirse pueden llegar a ser mucho más competitivas

En el sector de la expresión social, no es muy común ver este tipo de relaciones, pues como se ha mencionado anteriormente las empresas dedicadas a esta actividad son más bien pocas.

### **Condiciones de la demanda**

Consiste en la existencia de una demanda interna exigente, que impulse a la competitividad del sector. Esta dinámica competitiva les permitirá a las organizaciones responder a una demanda mayor hasta llegar a mercados extranjeros. Hay tres atributos genéricos que son importantes en esta arista: la composición de la demanda interna, es decir, la naturaleza de las necesidades del comprador, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos a través de los cuales se transmiten los consumos locales a mercados extranjeros (Betancourt Guerrero, 2014).

### **Estrategia de la estructura y rivalidad empresarial**

Las industrias exitosas y que finalmente sobreviven al desarrollo económico en los diferentes países del mundo, son aquellas que cuentan con tecnologías de punta, productos innovadores, y prácticas administrativas eficientes. Conforme se intensifica la competencia, las empresas se ven obligadas a hacerse más eficientes, de lo contrario tienden a desaparecer (Betancourt Guerrero, 2014).

Es evidente que para que exista una competencia sana, deben aparecer entes reguladores que sirvan como mediadores y vigilen las actividades que se llevan a cabo por las organizaciones, es ahí donde cobra fuerza el papel del gobierno. Durante la expansión y globalización de los mercados el gobierno tiende a generar impactos que pueden favorecer o perjudicar el desarrollo de algunos sectores en los siguientes aspectos (Betancourt Guerrero, 2014):

- La rentabilidad promedio, entendida como la utilidad sobre la inversión
- El crecimiento de la producción
- El nivel de exportaciones
- La productividad sectorial

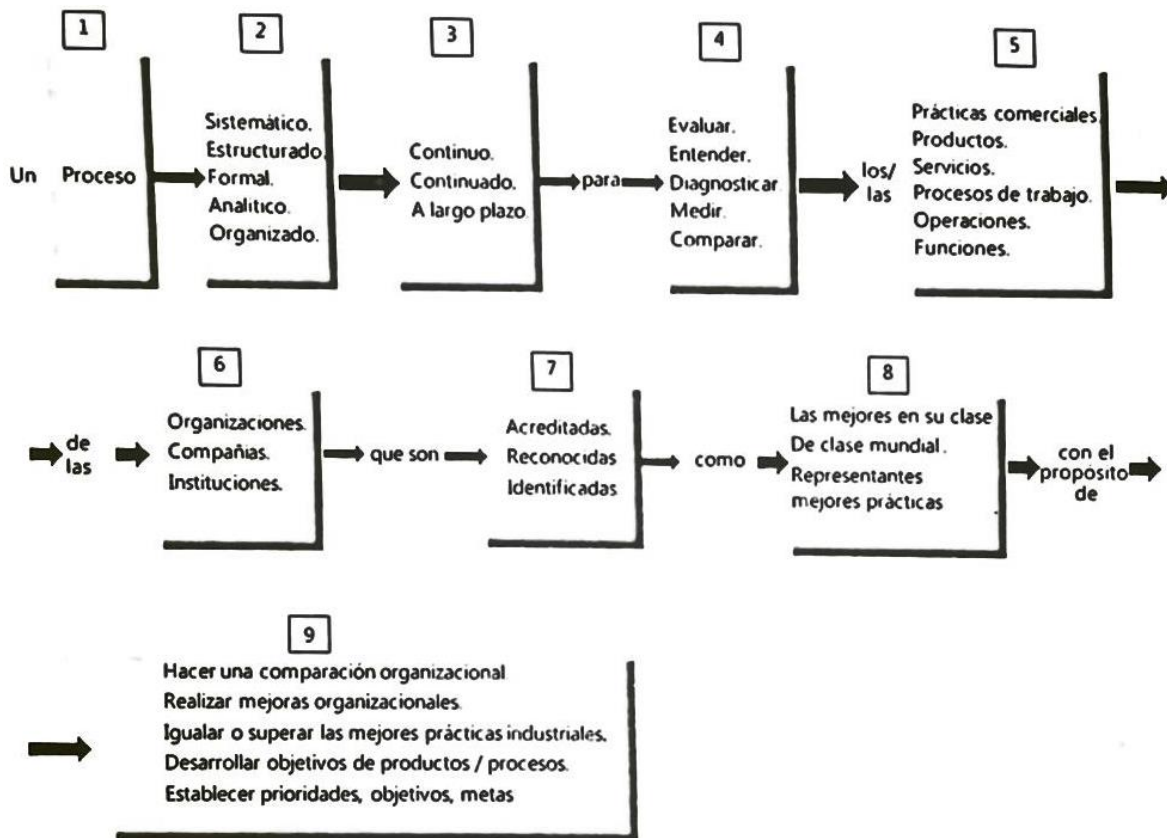
#### **1.6.2.3.4. BENCHMARKING**

Es un método utilizado para medir el rendimiento de la organización en comparación con las empresas referentes y con esto poder tomar las mejores prácticas como ejemplo para lograr el mejoramiento en las propias.

Según el profesor Betancourt (2014), “el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo.” (p.163)

Este método requiere la intervención de toda la organización en la investigación y reconocimiento de las prácticas más eficientes utilizadas en su entorno competitivo. Todo esto conlleva una serie de actividades que permitan identificar el problema a tratar, para encontrar la solución que más se ajuste a la organización (Betancourt Guerrero, 2014).

Ilustración 6. Menú del Benchmarking



Fuente: (Spendolini, 1994)

### Benchmarking competitivo

El Benchmarking competitivo pretende identificar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de cada uno de los aspectos nombrados y compararlos con los de la organización (Spendolini, 1994).

Según Spendolini (1994), “el benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.” (p.22)

Es común encontrar que las prácticas comerciales de las empresas competidoras analizadas no siempre son las mejores, sin embargo, esto afecta la percepción de

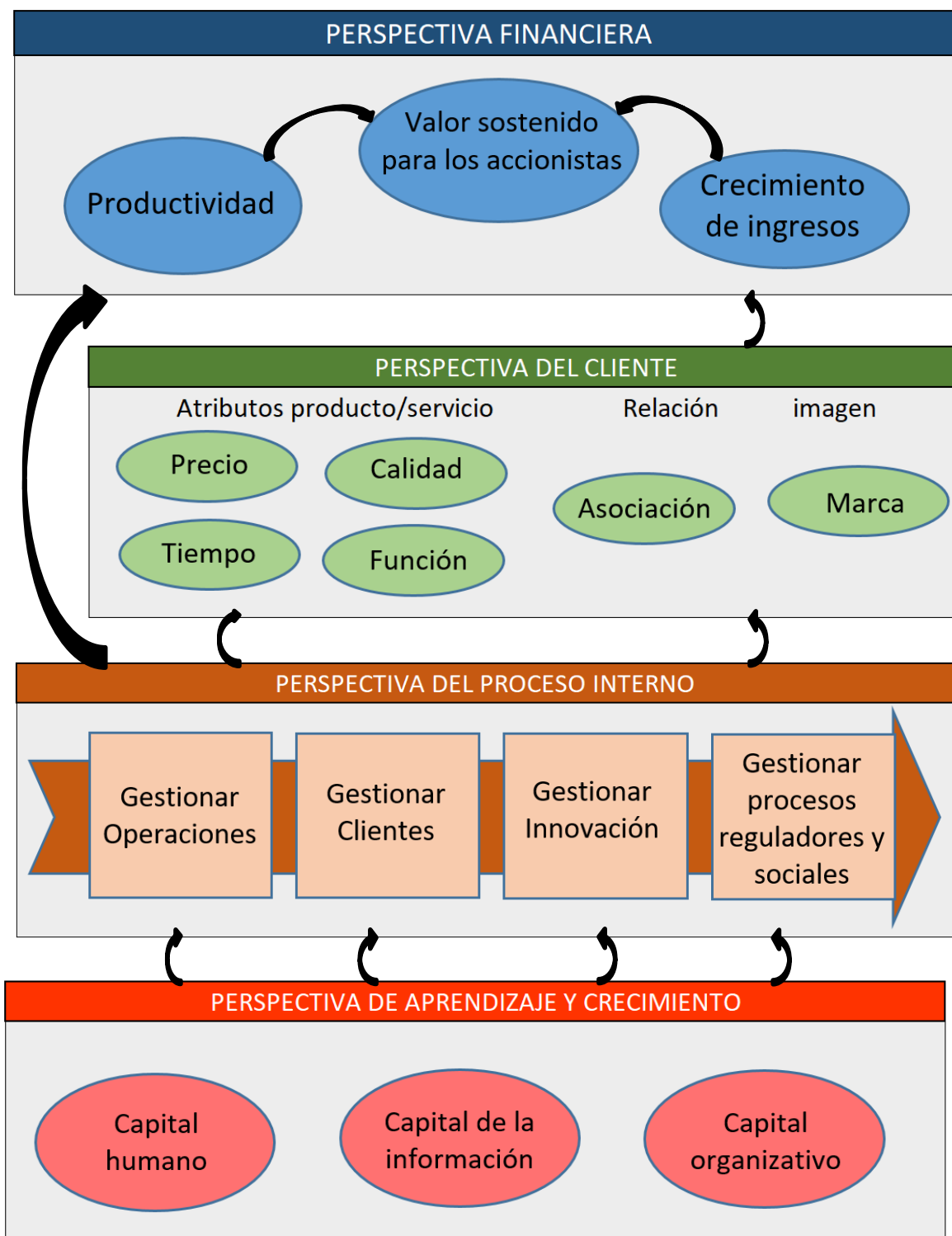
los stakeholders, quienes producen efectos directos sobre la imagen y participación de las empresas en el sector (Spendolini, 1994).

#### **1.6.2.4. MAPA ESTRATÉGICO**

Para la creación de la estrategia se pueden utilizar diferentes herramientas que permitan identificar las áreas que de alguna manera se ven impactadas por el problema planteado inicialmente, y así determinar la manera en que serán trabajadas de acuerdo a la estrategia escogida. En últimas lo que se busca con la formulación e implementación de la estrategia es la creación de valor sostenible para los accionistas a partir de activos fijos, tangibles y los activos financieros.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral (ver ilustración 7) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y coste por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La *perspectiva del cliente* define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el *contexto* para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa. Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

Ilustración 7. Marco del cuadro de mando integral



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

#### **1.6.2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013).

Para el desarrollo y la implementación de esta matriz, se deben tener en cuenta los siguientes 5 pasos (David, 2013):

- a) Elaborar una lista de los factores externos claves de éxito identificados durante el análisis previo. Es importante considerar tanto las amenazas como las oportunidades que afectan a la organización.
- b) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0,0(no importante) y 1,0(muy importante). El nivel de ponderación que se asigne dejará en evidencia la relevancia que tiene dicho factor en el sector correspondiente.
- c) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- e) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

#### **1.6.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de análisis interno de la administración estratégica. Al sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a sus áreas funcionales, permite tener un panorama más claro durante la formulación de estrategias (David, 2013).

De igual manera como se realiza con la matriz EFE, se recomienda seguir los 5 pasos que se mencionan a continuación para la implementación de esta matriz previo a la formulación de la estrategia (David, 2013):

- a) Elaborar una lista de los factores internos claves de éxito identificados durante el análisis previo. Es importante incluir tanto las fortalezas como las debilidades que estén generando impacto dentro de la organización.
- b) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0,0(no importante) y 1,0(muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa.
- c) Asigne a cada factor una clasificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor

(clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.

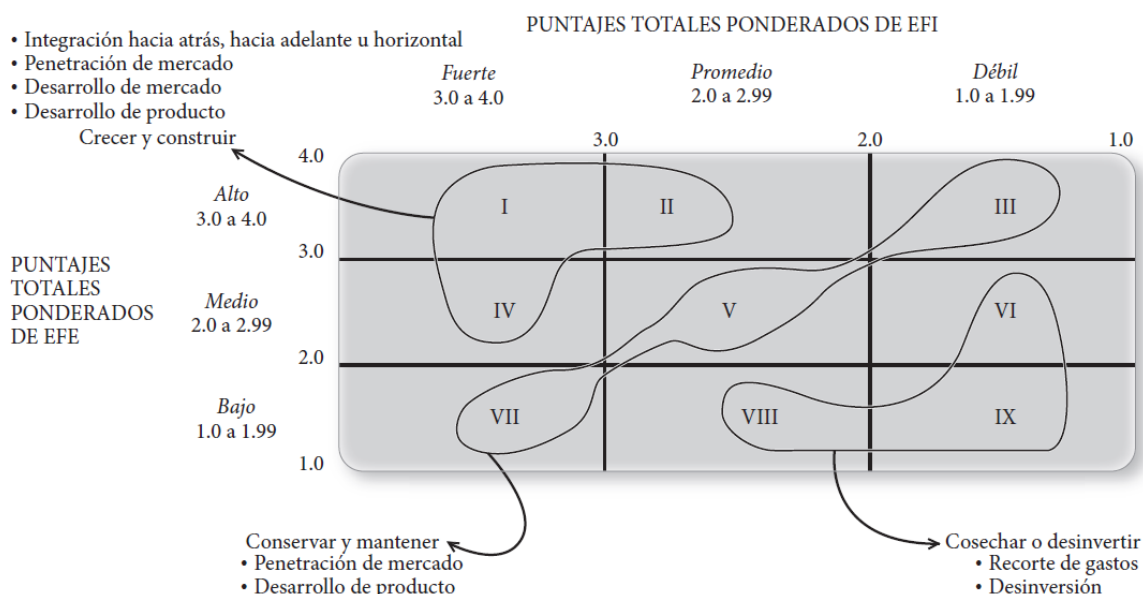
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- a) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

### 1.6.2.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

Una vez obtenidos los resultados en cada una de las matrices (EFE y EFI) se debe realizar un cruce con cada una de las ponderaciones totales, de donde se obtendrá un resultado final, el cual de acuerdo a su ubicación determinará cuál es la estrategia idónea para la organización de acuerdo a las condiciones evidenciadas durante el análisis.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. En el eje x de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar, pero sobre el eje y, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto.

Ilustración 8. Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: (David, 2013)

Como se puede observar en la ilustración 8, la matriz IE se divide en tres dimensiones agrupadas, donde cada una de ellas representa el tipo de estrategia que se recomienda implementar en la organización objeto de estudio. Una vez

obtenido el resultado y ubicando la ponderación final al interior de la matriz, se podrá determinar cuál es el camino que debe continuar la organización en la formulación de su estrategia. Estas tres dimensiones se denominan como crecer y construir, conservar y mantener, y cosechar o desinvertir (David, 2013).

#### 1.6.2.8. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta para el análisis de la situación de la empresa, en la que se estudian los factores internos y externos, que pueden determinar el desarrollo de sus actividades. Por un lado, se analizan las **oportunidades** y **amenazas** externas, lo cual se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, ambientales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o jugar en contra de la organización en el futuro. Estos factores están fuera del control de la organización, de ahí que sean factores externos.

Por otro lado, se analizan las **fortalezas** y **debilidades** internas, es decir, las actividades que sí puede controlar la empresa. Estas actividades están generalmente relacionadas con la administración, el marketing, finanzas, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información de una empresa.

En la administración estratégica es fundamental identificar y evaluar estos factores, ya que las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y que contrarresten las debilidades internas. Esto debido a que las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores (David, 2013).

#### 1.6.2.9. MISIÓN Y VISIÓN

Para cualquier organización resulta determinante que sus directivos estén alineados con respecto a la visión general de la empresa, es decir, sobre lo que se espera alcanzar a largo plazo. La declaración de la visión de una empresa debe responder a la pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?”. Es fundamental que al leerla se pueda identificar fácilmente la respuesta a este interrogante. Adicionalmente, una visión ideal debe contar con las siguientes características: tiene que ser breve y contar con la participación de tantos directivos como sea posible (David, 2013).

Por otro lado, Peter Drucker “padre de la administración moderna” afirma que la misión de una organización es equivalente a preguntarse: “¿Cuál es nuestro negocio?”. La declaración de la misión debe expresar el propósito que tiene la empresa en el ejercicio de su actividad, y cómo se diferencia de otras empresas similares, es decir, revela cuál es su razón de ser, a quién quiere servir, y a través de qué manera espera hacerlo. Una misión clara es también el punto de partida

para el establecimiento de objetivos y la generación de estrategias. Por esta razón, es importante que antes de formular e implementar rumbos de acción para una compañía, se establezca una visión y misión a conciencia, que describa lo mejor posible a la empresa y que sea compartida y divulgada ante todos los colaboradores, de esta manera es posible que todos se encuentren motivados sabiendo para qué hacen lo que hacen.

La declaración de misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. Tiene un alcance amplio, ya que por un lado, permite la generación y consideración de gran variedad de objetivos y estrategias sin que se vea reprimida la creatividad. Sin embargo, el exceso de detalles puede limitar su potencial de crecimiento creativo, y una declaración muy general también podría ser disfuncional.

Por otro lado, la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar las diferencias entre las partes interesadas, ya que los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias implantadas en una organización. No obstante, no todas las exigencias de las partes interesadas se podrán atender de la misma manera. Una misión efectiva expresa la atención relativa que la empresa dedicará a cumplir con los intereses de los diferentes grupos (David, 2013).

Los componentes que deben tener toda misión o los aspectos de los que debe hablar son:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos que ofrece la empresa?
- Mercados. ¿En dónde compete la empresa”?
- Tecnología. ¿La empresa está al día con el uso tecnológico?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones éticas de la empresa?
- Autoconcepto. ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias, ambientales?
- Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Los autores King y Cleland recomiendan a las organizaciones desarrollar cuidadosamente sus declaraciones de misión y visión, ya que esto conlleva a obtener beneficios como (David, 2013):

- Asegurar la alineación de propósitos en toda la organización.

- Proveer una base sobre la cual asignar los recursos organizacionales.
- Establecer un clima organizacional general.
- Contar con un solo foco con el que los colaboradores se puedan identificar con el propósito y dirección de la organización, y que ellos mismos puedan disuadir a aquellos que no se sientan a tono, a participar de las actividades de la organización.
- Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo donde se asignen tareas entre los responsables de la organización.
- Detallar los propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de forma que las variables de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

## **1.7. METODOLOGÍA**

### **1.7.1. TIPOS DE ESTUDIO**

#### **EXPLORATORIO**

La naturaleza del estudio exploratorio como primer acercamiento al problema de estudio ayudará a indagar sobre temas que no se han abordado antes o de los que no se tiene mucho conocimiento.

Este tipo de estudio generalmente no constituye un fin en sí mismo, sino que es una herramienta que permite identificar áreas, ambientes, contextos o situaciones de estudio que pueden ser potenciales, lo que nos da un insumo importante para investigaciones posteriores, es decir que este tipo de estudio puede generar resultados con variables promisorias.

Generalmente anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, es decir que el estudio exploratorio examina un tema poco abordado o del que se tienen muchas dudas, o un tema que se quiere ver desde nuevas perspectivas para el posterior desarrollo en una investigación más completa respecto de un contexto en particular (Hernández Sampieri, 2014).

El alcance exploratorio permite determinar tendencias o relaciones con posibilidades de ser ampliadas, ya que este tipo de investigación suele ser más dispersa o introductoria y en la que se presenta una caracterización de la situación a analizar, lo que implica menos gasto de dinero y de tiempo.

El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible a lo inesperado y para encontrar información no identificada previamente, por lo que es apropiada en medio del reconocimiento y definición del problema. Una vez

definido con claridad el tema, la investigación exploratoria es útil para identificar los cursos de acción alternativos.

## **DESCRIPTIVO**

Los estudios descriptivos se complementan con el estudio exploratorio, pues una vez se ha realizado una especie de barrido y seguimiento por los procesos y funcionamiento de la empresa, se consolida la información buscando especificar las propiedades y características que se consideran de mayor relevancia de acuerdo al análisis que se esté desarrollando, tal como se menciona en el texto “Metodologías de la Investigación” de Hernández Sampieri.

Este tipo de estudio permite llevar un registro de todas las variables que se presentan a lo largo de la investigación, posibilita la recolección de datos para tener una perspectiva desde diferentes ángulos y detallar cada actividad, logrando así una mejor capacidad de análisis y profundizando en las entrañas de la organización (Hernández Sampieri, 2014).

Al tener cierto nivel de incertidumbre con relación a la aplicabilidad del presente plan, la investigación se limitará a la exploración y descripción, esperando que para los directivos de la organización sea de gran ayuda en busca de un mejoramiento continuo de la empresa.

La profundidad de la información descrita dependerá de qué tan detallada haya sido la exploración previa, es por ello que se tiene una estrecha relación entre ambos tipos de estudio, siempre teniendo como referente la intención de los directivos y el equipo de investigación por mejorar la proyección de la organización.

### **1.7.2. ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo de investigación se caracteriza al igual que los demás enfoques, por soportarse de temas significativos o que ameriten un proceso de investigación. Sin embargo, se diferencia del enfoque cuantitativo, en que la formulación de las hipótesis puede darse antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos y no necesariamente antes de estos pasos.

A menudo, este proceso sirve para descubrir las preguntas de investigación más acertadas, para después perfeccionarlas y responderlas, es decir, que con la recolección y análisis de los datos se pueden afinar las preguntas o incluso revelar nuevos interrogantes. En este sentido, este enfoque termina dándose de manera circular ya que la indagación se da de manera dinámica entre los hechos y su interpretación. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la secuencia no siempre es la misma y que varía con cada estudio (Hernández Sampieri, 2014).

Aunque inicialmente se hace una revisión de la literatura, ésta también puede complementarse en cualquier etapa del proceso y dar soporte desde el planteamiento del problema hasta el análisis de los resultados.

En este tipo de investigación también es posible y se hace a veces necesario el regresar a etapas previas, ya que en medio del avance puede evidenciarse alguna necesidad que no se contempló desde el inicio y que implique hacer ajustes al diseño de la investigación.

Adicional a lo anterior, el enfoque cualitativo posee otras características como las siguientes:

- ✓ Se plantea un problema, pero no se sigue un proceso definido o estandarizado, es decir que los planteamientos iniciales no son tan detallados como en el enfoque cualitativo y las preguntas de investigación no siempre se han definido por completo.
- ✓ No se busca iniciar con una teoría para luego tratar de confirmarla con hechos empíricos, sino que se comienza analizando los hechos entre sí y en el proceso se desarrolla una teoría coherente para representar lo observado.
- ✓ En casi todos los estudios de este tipo no se prueban hipótesis, sino que se generan durante la investigación y se perfeccionan conforme se recoge más información, es decir que son un resultado del estudio.
- ✓ Los métodos de recolección de datos no están predeterminados o estandarizados. Las técnicas de recolección pueden estar entre la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, entre otros.
- ✓ El proceso de descubrimiento o indagación es más flexible.
- ✓ Se evalúa el desarrollo natural de los hechos, no se interfiere de ninguna manera en la realidad.
- ✓ Se fundamenta en una perspectiva interpretativa de los hechos según el entendimiento de significados.
- ✓ Tiene como premisa que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes, en este sentido el investigador se introduce en estas experiencias y construye el conocimiento (Hernández Sampieri, 2014).

### 1.7.3. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Durante el proceso de estudio e investigación es necesario recopilar información que permita tener un panorama claro de cada uno de los aspectos a tener en cuenta durante el desarrollo del plan estratégico.

Para ello se deben utilizar ciertas herramientas que de acuerdo al contexto de la Colmodernas y su actividad permitan llevar un registro de dicha información de manera coherente y organizada.

A continuación, se muestran las herramientas utilizadas para la recopilación de la información utilizada durante el desarrollo del presente trabajo:

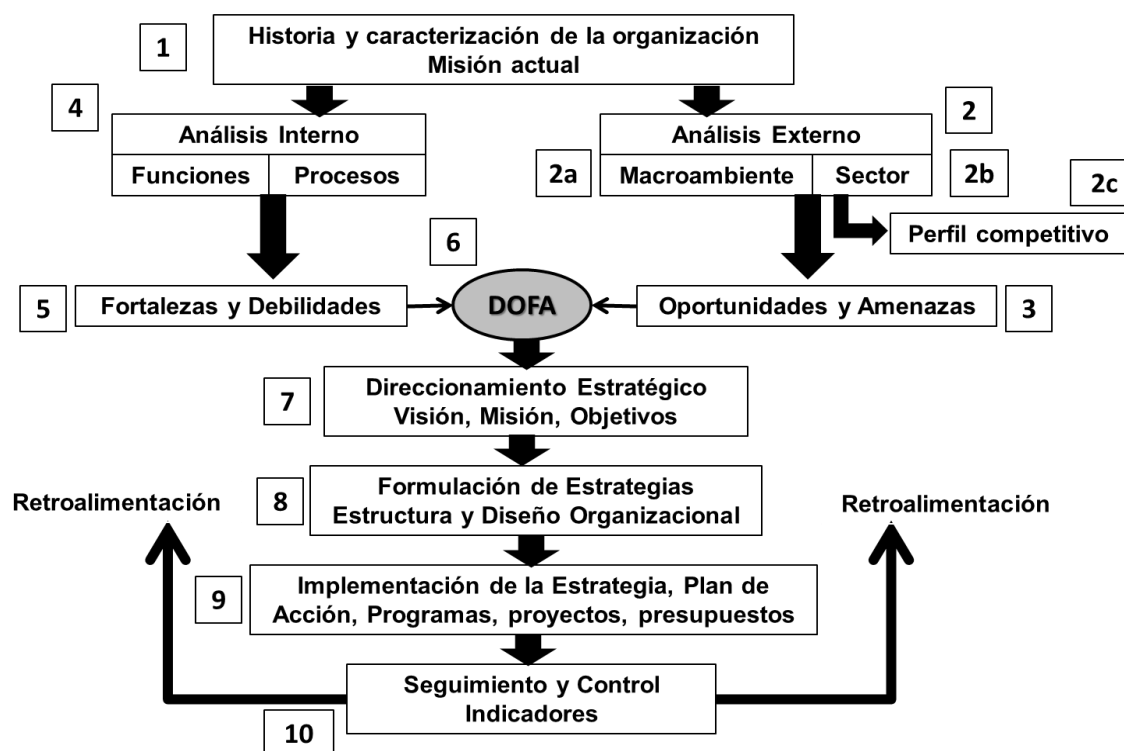
Tabla 2. Herramientas de recolección de información

| N° | HERRAMIENTA               | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | REVISIÓN DE LA LITERATURA | Antes de efectuar un acercamiento con la organización se realizó una contextualización de los diferentes temas a abordar durante el desarrollo del presente proyecto. Utilizando diferentes fuentes bibliográficas tanto académicas como externas.                                                                                                                                              |
| 2  | OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA | Una vez se da inicio a la participación de los diferentes entes de la organización que brindarán apoyo durante la recopilación de la información, se realizan varias visitas a las instalaciones de Colmodernas, donde se observan las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo en cada tarea, involucrando tanto al personal operativo, como a los administrativos y directivos. |
| 3  | ENTREVISTAS               | Buscando profundizar en cada una de las tareas que desarrolladas por el personal de Colmodernas y a su vez queriendo conocer los procesos en detalle, se realizan diferentes entrevistas que permiten la recopilación de información para tener un mejor panorama con relación al funcionamiento de la organización ( <b>Ver anexo 1</b> ).                                                     |

Fuente: Elaboración propia

## 1.8. DISEÑO METODOLÓGICO

Ilustración 9. PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: (Betancourt Guerrero, Papeles de trabajo para planes estratégicos, 1995)

### 1.8.1. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A través de la historia y la caracterización se busca ubicar al lector en un contexto que le permita comprender de una manera más amigable el estado actual de la empresa y cuál ha sido su evolución a lo largo de los años.

El conocer dicha trayectoria ofrecerá una mejor perspectiva con relación a las variables en las cuales se debe profundizar, así como también se podrá entender cuál ha sido la filosofía que ha servido como motor para la organización.

### 1.8.2. ANÁLISIS EXTERNO

Es indispensable para un consultor conocer no sólo el estado de la organización, sino también poder ubicarla en un sector de acuerdo a su actividad, de igual manera es importante conocer cuál es el comportamiento del entorno que rodea a la organización para entender la dinámica del mercado y poder acoplarse a esta o estar preparado para los cambios que se presenten.

Para tener una visual suficientemente amplia se analizará el ambiente externo desde diferentes perspectivas, que permitan conocer desde cada una de ellas cuál es la postura de la empresa y que tan competitiva puede resultar frente a su entorno.

Al conocer más de cerca el entorno de la organización, no solamente se tendrá una posición más sólida frente a la competencia, sino también se tendrá la posibilidad de establecer relaciones.

#### **1.8.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

El macroambiente se encuentra constituido por diferentes variables, las cuales intervienen y afectan de diversas maneras a las organizaciones. Es importante poder determinar cuáles son las variables de mayor impacto para la empresa y lograr así una estrategia que brinde la mejor cobertura posible en la organización frente a todo tipo de entornos.

En otras palabras, el análisis del macroambiente consiste en la recopilación de toda la información relacionada con el entorno y sus actores, teniendo siempre presente aquellos factores que difícilmente pueden ser controlados.

#### **1.8.2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

Es importante conocer cuál es la dinámica bajo la cual se desarrolla la actividad, tanto de la organización como de todas aquellas partes interesadas, pues solo así la empresa podrá desarrollar e implementar una estrategia competitiva, logrando identificar el mercado potencial al que tendrá acceso y la manera más asertiva de llegar a este.

#### **1.8.2.3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Como bien se ha mencionado, la identificación de las variables indicadas le permitirá a la organización establecer un punto de partida para el diseño de la estrategia adecuada, pues al ahondar en cada una de estas variables serán más fácilmente identificables las oportunidades y amenazas que el entorno deja en evidencia.

Lo que se busca básicamente con este tipo de análisis es encontrar la manera de aprovechar al máximo las oportunidades identificadas, siempre blindando o protegiendo a la organización de las amenazas que puedan afectarla (Rodríguez Valencia, 2005).

#### **1.8.3. ANÁLISIS INTERNO**

Conocer la empresa en toda su esencia permite saber cuáles son los recursos con los que dispone y a su vez cual es la posición frente al entorno previamente analizado. Una vez se tenga la certeza del estado actual, también se podrá determinar cuál es la capacidad de respuesta de la organización frente a la estrategia propuesta.

##### **1.8.3.1. ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCESOS**

Se deben conocer en detalle todos los procesos que intervienen en el funcionamiento de la organización, así como también las funciones que

desempeñan cada uno de sus colaboradores. Este análisis siempre debe estar encaminado a la detección de oportunidades de mejora que encaminen a toda la organización hacia el alcance de los objetivos.

#### **1.8.3.2. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

El conocimiento interno de la empresa le facilitará la identificación de posibles fortalezas que le ayuden a mejorar sus procesos, así como también se conviertan en el plus diferenciador del mercado. Por otra parte, se hace indispensable tener plenamente identificadas las debilidades, pues estos puntos de quiebre se deberán convertir en oportunidades de mejora para que la empresa optimice sus recursos.

#### **1.8.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Cuando las organizaciones no tienen un rumbo claramente definido, pueden divagar en diferentes caminos sin percibir cuál es su crecimiento real. Es por ello que uno de los puntos a desarrollar con este proyecto, es la implementación de un direccionamiento estratégico que, en concordancia con los procesos de la organización se acople a la estrategia que se defina, y redireccionar todas las actividades hacia el alcance de los objetivos que se propagan.

#### **1.8.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Una vez se tenga conocimiento de todos los procesos y las actividades que se desarrollan en la organización, se deberá definir cuáles son las metas que la empresa desea alcanzar al corto, mediano y largo plazo. Con la certeza de que todo esto ya se ha establecido, se podrá dar paso a la formulación de las estrategias que buscarán el direccionamiento adecuado para la organización. De ser necesario se propondrá una reestructuración y un diseño organizacional que se ajuste de la manera más acertada posible a las expectativas de los directivos con relación a los logros esperados.

#### **1.8.6. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, PLAN DE ACCIÓN, PROGRAMAS, PROYECTOS Y PRESUPUESTOS**

El proceso de implementación se desarrollará de manera propuesta, esperando sea aceptado por el cuerpo directivo de la organización, y sea de ayuda para el crecimiento sostenible de la misma. La propuesta que se plantee deberá satisfacer las necesidades más latentes de la empresa, así como también deberá tener en cuenta los recursos de los cuales se dispone para llevarla a cabo.

#### **1.8.7. SEGUIMIENTO Y CONTROL CON EL USO DE INDICADORES DE MEDICIÓN**

Para tener un mayor control sobre las actividades que desarrolla la organización es primordial poder establecer mecanismos que permitan medir cada una de estas.

Para ello se deben definir los indicadores que regirán a cada una de las áreas o departamentos de acuerdo a las tareas que se desarrollen.

El tener indicadores establecidos permite realizar un seguimiento continuo y a su vez desarrollar algunas herramientas de control, que no solamente se utilizaran para mantener los estándares propuestos, sino más aún para poder buscar una mejora continua en cada proceso.

### **1.9. PARTICIPANTES**

Las personas que estuvieron involucradas en la realización de este proceso son las siguientes:

- ✓ **Gerente general:** Luis Miguel Jaramillo Orozco, fue escogido por ser la cabeza de la organización y es quien conoce a mayor escala los procesos tanto operativos como administrativos.
- ✓ **Gerente de Producción:** Leticia Castaño Gutiérrez, quien es la persona encargada de dirigir los procesos de producción y a su vez maneja todo lo relacionado con insumos, materia prima y rotación de inventarios.
- ✓ **Contador:** Guillermo Vega, fue seleccionado debido a que maneja todo lo relacionado con los procesos contables y financieros de la organización.
- ✓ **Operarios:** María del Rosario Zúñiga Díaz y Carlos Armel Cadena, quienes además de conocer todos los procesos operativos y las diferentes tareas que lleva cada uno de los cargos que intervienen en dichos procesos, están laborando para la empresa desde su fundación.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Toda la información correspondiente a este capítulo fue recopilada a través de entrevistas y visitas previas realizadas al Gerente General de Colmodernas S.A.S el Sr Luis Miguel Jaramillo. Durante las visitas se corroboró esta información con los documentos publicados en las instalaciones y los archivados por la secretaria general, los cuales fueron explicados por el presidente quien además informó que desde su publicación en el año 2014 tanto la misión, visión y organigrama no han sido actualizados.

#### **2.1.1. NEGOCIO AL QUE SE DEDICA**

Colmodernas S.A.S. se enfoca principalmente a la producción y comercialización de artículos para la expresión social, como tarjetería, sobres, papel regalo, etc. y todo tipo de detalles para los momentos más especiales e importantes de las personas.

Actualmente Colmodernas S.A.S desarrolla sus actividades desde una planta de producción ubicada en un sector industrial de la ciudad de Cali – Valle del Cauca, desde una edificación de dos pisos distribuida tanto para la línea de producción y almacenamiento como para las actividades administrativas y gerenciales.

En la planta de producción se realiza el alistamiento de insumos y maquinaria de acuerdo a los requerimientos solicitados por los encargados de mercadeo y ventas, quienes a su vez realizan la planeación de producción de acuerdo con la demanda de sus clientes potenciales. De igual manera mantienen ciertos niveles de inventarios disponibles en las referencias más comerciales de cada producto para casos de urgencia.

Cada colaborador se encuentra facultado y capacitado para el desarrollo de las actividades. Se lleva cierto nivel de control para cada una de las operaciones que realizan, desde el pedido de insumos, hasta el despacho de la mercancía el cual se efectúa a través de un operador logístico externo.

Distribuye y comercializa sus productos con un servicio post venta que impulsa la salida de estos en los almacenes de cadena, misceláneas y tiendas. Para llevar a cabo su negocio utiliza materias primas, principalmente papeles y tintas, de proveedores nacionales e internacionales; su departamento de diseño constantemente produce nuevos diseños que estén acordes con las tendencias actuales y respondan a las necesidades de las personas. En cuanto a la parte de producción, hacen lo posible por utilizar maquinaria de vanguardia que les permita

producir de manera eficiente. Actualmente dentro de su esquema de negocio están empezando a comercializar sus productos en países de Centro y Sur América.

### 2.1.2. MISIÓN

Satisfacer siempre las necesidades del cliente y la demanda nacional e internacional en el mercado de productos de expresión social, con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con un alto nivel de excelencia y precios competitivos que permitan crecimiento, obteniendo la retribución oportunamente. Manteniendo un ambiente de trabajo de equipo, limpio, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017).

### 2.1.3. VISIÓN

Colmodernas SAS es una empresa de artes gráficas en la línea de expresión social, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La empresa es eficiente, con personal calificado, integrada en forma vertical bajo el marco de la competencia natural que esta actividad representa, de manera competitiva a nivel nacional e internacional (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017).

### 2.1.4. ORGANIGRAMA

Ilustración 10. ORGANIGRAMA ACTUAL DE COLMODERNAS



Fuente: (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017) y elaboración propia

### 2.1.5. PRODUCTOS QUE OFRECE

Colmodernas S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y distribución de todo lo referente a detalles para ocasiones especiales. Cuenta con diferentes líneas de producción tales como tarjetería, sobres, esquelos, afiches, papel y bolsas de

regalo; las cuales están encaminadas a satisfacer la necesidad del mercado de acuerdo a las temporadas de venta, contando con un aproximado de mil referencias de dichos productos.

**Tarjetería:** Para esta línea se producen todo tipo de tarjetas alusivas a las diversas ocasiones especiales, se diseñan teniendo una cantidad considerable de motivos y tamaños dependiendo de la necesidad del cliente. Las tarjetas involucran diferentes tipos de ocasiones, desde una felicitación por fechas especiales, hasta tarjetas de invitación para toda clase de evento.



Fuente: (Página oficial de Colmodernas, s.f.)

**Sobres:** Teniendo presente el auge que han tomado las lluvias de sobres en las diferentes celebraciones de nuestro país, Colmodernas fabrica sobres para todo tipo de ocasiones (Cumpleaños, Matrimonios, primeras comuniones, 15 años, etc.). También se utilizan para guardar las tarjetas tanto de invitación como de felicitaciones o fechas importantes.

**Papel y Bolsas de Regalo:** La fabricación tanto de papel como de bolsas de regalo se realiza en diferentes tamaños, tipos y motivos. El papel se produce tanto en pliegos como en rollos dependiendo de la necesidad y pedido de los clientes. Las bolsas se realizan de todo tipo de tamaños y con motivos alusivos a cualquier ocasión y/o época.



Fuente: (Página oficial de Colmodernas, s.f.)

**Banner:** letreros alargados para decorar según la ocasión. Se producen generalmente para cumpleaños, bienvenidas, baby shower, entre otros.



Fuente: (Página oficial de Colmodernas, s.f.)

**Esquelas y Afiches:** producto con diferentes motivos y mensajes. Las esquelas vienen en un formato más pequeño que los afiches.



Fuente: (Página oficial de Colmodernas, s.f.)

Actualmente se encuentra incursionando en el mercado con nuevas líneas de productos, buscando estar a la vanguardia del mercado, dentro de estos podemos encontrar pines para eventos, cajas para anchetas y mugs decorativos.

#### 2.1.6. CLIENTES

Entre los principales clientes de Colmodernas están las **grandes superficies** como, (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017):

- **Almacenes Éxito**, que cuenta con alrededor de 182 tiendas en todo el país, con mucha fuerza en el eje cafetero.



- **Supertiendas Olímpica**, con más de 90 tiendas, cuenta con mucha fuerza en Bogotá y la Costa.



- **Almacenes La 14**, importante cliente con presencia en el Valle del Cauca y eje cafetero



- **Los Tres Elefantes**, empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada a la comercialización de una amplia gama de productos.



- **Mercado Zapatoaca**, cadena de almacenes minoristas ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada a la comercialización de productos para el hogar en líneas como frutas, abarrotes, aseo personal, panadería, carnes, hogar, papelería, entre otros. Cuenta con 9 puntos de venta en Bogotá y Mosquera.



También tiene como clientes a grandes **papelerías** como:

- **Panamericana** cadena conformada por 37 tiendas a nivel nacional, incluye en su portafolio de productos papelería de oficina y escolar, tecnología, mobiliario, arte, decoración, y juguetería.
- **Otras papelerías** a nivel nacional. A través de la visita personal, Colmodernas ha capturado la atención de diferentes clientes de papelerías en diferentes ciudades del país

**Otros clientes** a nivel nacional:

- Floristerías
- Misceláneas
- Distribuidores de expresión social
- Tiendas de barrio

**Clientes internacionales:**

- **Comercializadora Gasal**, librerías ubicadas en San Salvador, en El Salvador.
- **Cardec**, almacenes que distribuyen sus productos, ubicados en Quito Ecuador.

#### **2.1.7. PROVEEDORES**

Al ser una empresa de producción en grandes volúmenes cuenta con diferentes proveedores, desde aquellos que suministran las materias primas para la cadena de producción, hasta aquellos que proveen insumos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Según los materiales que utilizan, sus proveedores son los siguientes:

**Papel:**

- ✓ **Surtidor Papelero**, empresa importadora ubicada en la ciudad de Medellín.

- ✓ **Propal**, empresa que hace parte de la organización Carvajal. Su principal materia prima es el bagazo de la caña de azúcar, residuo agroindustrial con el que se elaboran papeles amigables con el medio ambiente.

**Tinta:**

- ✓ **Representaciones JAO**, empresa caleña especializada en insumos para artes gráficas. La tinta que producen es ecológica.

**Cordón (para bolsas):**

- ✓ **Industrias Berg**, empresa líder en la manufactura de cordones para calzado en el país, con experiencia de más de 65 años, le ofrece a Colmodernas los cordones que se utilizan en las bolsas de regalo.

**Plásticos de empaque:**

- ✓ **Industrias plásticas Louzao**, empresa ubicada en la ciudad de Bogotá fabricante de artículos de plástico. A Colmodernas esta empresa le vende los empaques de plástico transparente para forrar las tarjetas, sobres, y diferentes productos.

**Palos (para pines):**

- ✓ **Distribuidora el Gordo**, empresa ubicada en la ciudad de Medellín que le provee a Colmodernas palitos delgados para sostener un nuevo producto que son los pines o letreros que se usan en las fiestas.

### **2.1.8. COMPETIDORES**

El segmento del mercado en el que participa Colmodernas está compuesto por empresas dedicadas a la producción y comercialización de artes gráficas en general, sin embargo, hay subsegmentos más especializados, como es el caso de la expresión social, que como Colmodernas, están enfocados hacia productos que funcionan como regalos o complemento de los mismos (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017).

Por esta razón, se clasifican los competidores en dos grupos:

**Competidores directos:** empresas que producen lo mismo o casi lo mismo, y compiten en su modelo de distribución y son los siguientes:

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| ➤ Exclusivas Muñoz | ➤ Alternativas  |
| ➤ Exprecol         | ➤ Everyday      |
| ➤ Maguz            | ➤ Tarjetas Nico |

**Competidores Indirectos:** empresas con productos sustitutos y son los siguientes:

- Tito's
- Cartoon Box
- Canelo

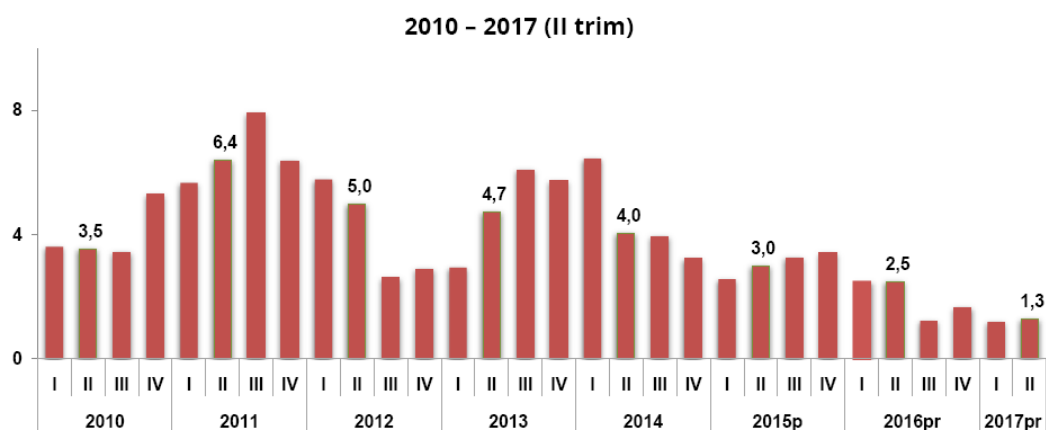
## 2.2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.2.1. ENTORNO ECONÓMICO

#### Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.

Ilustración 11. Variación anual en % del PIB



Fuente: Boletín técnico DANE. Segundo Trimestre 2017

Según la información más reciente del DANE el PIB ha tenido una tendencia claramente decreciente en comparación con los últimos 6 años.

Esta variación según lo evidenciado por el DANE en su reporte se debe principalmente al comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Esta variable representa una alerta bastante importante sobre el campo productivo de nuestro país, pues se puede percibir que el valor que se agrega cada vez es más bajo.

A pesar de que la información analizada corresponde tan solo a los dos primeros trimestres del 2017, es evidente que dicho comportamiento decreciente es una tendencia marcada en los últimos años, y finalmente si se compara estos dos primeros trimestres, con los de los años anteriores la caída es bastante marcada.

**Tabla 3. Industria manufacturera Variación del valor agregado 2017 – Segundo trimestre**

| Ramas de actividad                                                                                                                                                              | Variación porcentual (%) |            |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                 | Anual                    | Trimestral | Semestral |
| Producción, transformación y conservación de carne y pescado                                                                                                                    | -2,3                     | -0,9       | -1,1      |
| Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios n.c.p.                                            | 4,2                      | -1,5       | 4,9       |
| Elaboración de productos lácteos                                                                                                                                                | 4,9                      | 3,3        | 2,0       |
| Elaboración de productos de molinería, de almidones, alimentos preparados para animales; productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares | 2,3                      | 1,2        | 2,1       |
| Elaboración de productos de café                                                                                                                                                | -6,3                     | -12,3      | 0,7       |
| Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches                                                                                                                                      | -1,5                     | -2,5       | -2,5      |
| Elaboración de bebidas                                                                                                                                                          | -4,8                     | -1,1       | -5,5      |
| Preparación e hilaturas; tejeduría de productos textiles                                                                                                                        | -12,5                    | -4,8       | -9,2      |
| Fabricación de otros productos textiles                                                                                                                                         | -9,4                     | -7,1       | -5,1      |
| Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir                                                                                                     | -11,1                    | -0,6       | -8,7      |
| Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado                                                                                                                     | -8,0                     | -2,6       | -6,4      |
| Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles                                                                                   | -7,7                     | -9,1       | -0,8      |
| Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón                                                                                                                      | 5,2                      | -1,6       | 5,1       |
| Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones                                                                                                             | -2,4                     | 1,2        | -2,3      |
| Fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear                                                                                                    | 4,2                      | 2,7        | 6,8       |
| Fabricación de sustancias y productos químicos                                                                                                                                  | -0,8                     | -3,3       | 1,0       |
| Fabricación de productos de caucho y de plástico                                                                                                                                | -4,5                     | -3,5       | -0,8      |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos                                                                                                                           | -6,2                     | -4,9       | -4,4      |
| Fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo)                                                                                                     | -11,9                    | -2,8       | -10,1     |
| Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.                                                                                                                                       | -10,7                    | -1,2       | -4,2      |
| Fabricación de otra maquinaria y suministro eléctrico                                                                                                                           | -4,2                     | -2,5       | -4,8      |
| Fabricación de equipo de transporte                                                                                                                                             | -17,1                    | -9,9       | -11,4     |
| Fabricación de muebles                                                                                                                                                          | -7,4                     | -3,3       | -6,9      |
| Industrias manufactureras n.c.p.*                                                                                                                                               | -4,6                     | 1,2        | -3,1      |
| Industrias manufactureras                                                                                                                                                       | -3,3                     | -1,2       | -1,5      |

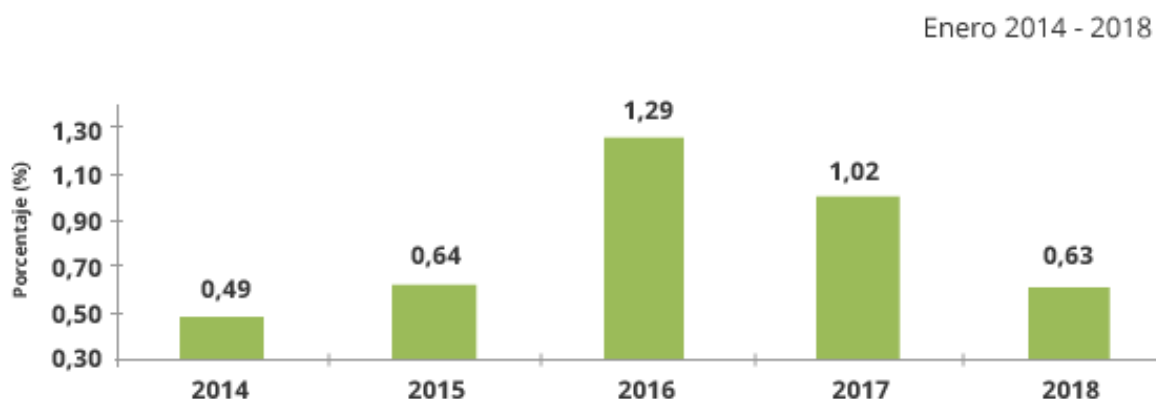
Fuente: Boletín técnico DANE. Segundo Trimestre 2017

A pesar de que existe una variación porcentual a la baja en comparación con los dos primeros trimestres del año inmediatamente anterior, se puede resaltar que a pesar del fuerte impacto reflejado de manera negativa en actividades como: fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo) en 11,9%; fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir en 11,1%; y fabricación de otros productos minerales no metálicos en 6,2%, existe una variación destacable de las siguientes actividades: fabricación de productos de la refinación de petróleo y combustible nuclear en 4,2%; fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón en 5,2%; y elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios n.c.p. en 4,2%.

## Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El índice de precios al consumidor mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un periodo base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso.

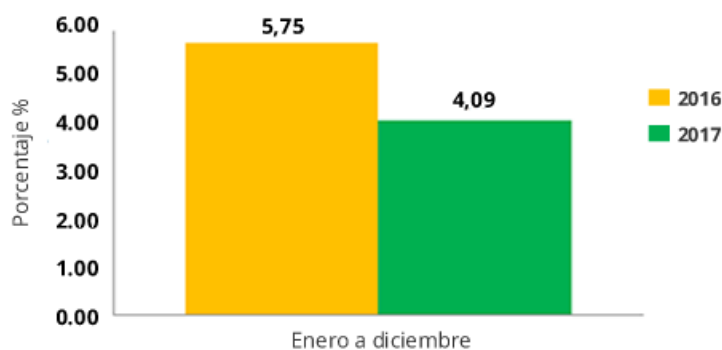
Ilustración 12. IPC total variación mensual



Fuente: DANE

Según se evidencia en la ilustración, la variación del IPC en los meses de enero durante los últimos 2 años también ha sufrido una caída al igual que sucedió con el PIB. Dicha disminución no solo se refleja durante el primer mes del año sino también en el consolidado del año al comparar los años 2016 y 2017.

Ilustración 13. IPC total - Variaciones anuales



Fuente: DANE

Según el análisis realizado por el DANE La variación anual del IPC en 2017 fue 4,09% y se explica principalmente por el comportamiento favorable del grupo Alimentos. Este grupo tuvo un menor crecimiento en los precios en 2017 (1,92%) al compararse con 2016 (7,22%); disminuyó 5,30 puntos porcentuales.

Tabla 4. Variación mensual del IPC, según ciudades

| <b>Enero (2017 - 2018)</b> |             |             |                    |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| Ciudades                   | Variación % |             | Diferencia puntos% |
|                            | 2017        | 2018        |                    |
| Manizales                  | 1,83        | 0,92        | -0,91              |
| Bucaramanga                | 0,97        | 0,91        | -0,06              |
| Ibagué                     | 0,93        | 0,89        | -0,04              |
| Barranquilla               | 0,86        | 0,85        | -0,01              |
| Pereira                    | 0,85        | 0,83        | -0,02              |
| Cartagena                  | 1,35        | 0,72        | -0,63              |
| Neiva                      | 1,48        | 0,71        | -0,77              |
| Florencia                  | 0,96        | 0,66        | -0,30              |
| Medellín                   | 0,93        | 0,63        | -0,30              |
| Pasto                      | 0,79        | 0,63        | -0,16              |
| <b>Nacional</b>            | <b>1,02</b> | <b>0,63</b> | <b>-0,39</b>       |
| Bogotá D.C.                | 1,02        | 0,61        | -0,41              |
| Montería                   | 1,26        | 0,60        | -0,66              |
| Sincelejo                  | 0,87        | 0,55        | -0,32              |
| Cali                       | 1,25        | 0,50        | -0,75              |
| Santa Marta                | 0,72        | 0,50        | -0,22              |
| Villavicencio              | 0,80        | 0,45        | -0,35              |
| Tunja                      | 0,65        | 0,43        | -0,22              |
| Riohacha                   | 0,66        | 0,41        | -0,25              |
| Cúcuta                     | 0,92        | 0,38        | -0,54              |
| San Andrés                 | 0,57        | 0,36        | -0,21              |
| Armenia                    | 0,98        | 0,34        | -0,64              |
| Quibdó                     | 1,17        | 0,28        | -0,89              |
| Popayán                    | 1,13        | 0,27        | -0,86              |
| Valledupar                 | 0,77        | 0,27        | -0,50              |

**Fuente:** DANE – IPC

El comportamiento del IPC demuestra un crecimiento por encima del promedio concentrado hacia las ciudades ubicadas al norte y centro del país, sin embargo, también se puede ver claramente que el crecimiento que estuvo por debajo del promedio incluye a ciudades principales como lo son Bogotá y Cali.

### **Tasa de Intervención del Banco de la República**

Este es el principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles

dinero sobrante. Estas operaciones son conocidas como operaciones de mercado abierto (OMA)

Durante casi todo lo corrido del año 2017 la tasa de interés de intervención estuvo entre el 5% y 7%, sin embargo, en vista de que la inflación se redujo menos de lo esperado al finalizar el año y que la demanda externa se sigue recuperando paulatinamente, la Junta Directiva del Banco de la República decidió reducir la tasa de interés de intervención en 25 pb y dejarla en 4,5%.

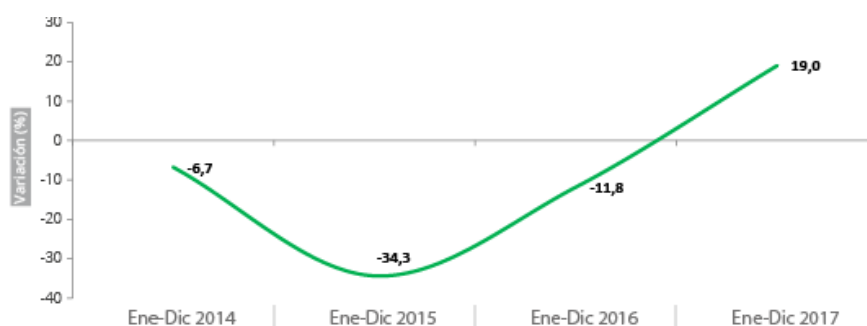
Dentro de los aspectos que el Banco de la República menciona, uno de los que más llama la atención es en el cual señala que “Las nuevas cifras de actividad económica del país, para el último trimestre de 2017, confirman una demanda interna débil, con lo cual el equipo técnico del Banco mantuvo la proyección del crecimiento de 1,6% para 2017. Para 2018 su proyección de crecimiento es de 2,7%. El aumento de la tasa de crecimiento se sustentaría en la aceleración de la demanda externa, los efectos de las reducciones previas en las tasas de interés y la inversión en obras civiles, entre otros factores. No obstante, según este pronóstico, la subutilización de la capacidad instalada de la economía se ampliaría en el presente año.”

Basados en los argumentos evidenciados por el Banco de la República se puede evidenciar un panorama de cierta manera favorable para el sector manufacturero, pues de alguna manera las proyecciones buscan incentivar los ingresos externos del país.

## Exportaciones e Importaciones

El comportamiento de mercado internacional tiene una gran relevancia sobre la actividad que desarrolla la empresa, pues además de la proyección que tiene la empresa hacia incrementar las exportaciones de sus productos, también deben tener muy presente el tema de importaciones que puede impactar sobre los insumos y materia prima utilizada para la producción.

Ilustración 14. Variación de exportaciones de enero a diciembre (2014 - 2017)



Fuente: DANE

La tendencia creciente de las exportaciones durante el último año representa un balance muy positivo para la economía del país pues esto deja ver un panorama favorable para aquellos empresarios que se proyectan al comercio hacia el exterior.

Tabla 5. Variación año corrido de las exportaciones en Colombia

| Enero - Diciembre (2016/2017) <sup>P</sup>         |                         |                 |             |             |              |
|----------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|
| Grupos de productos (OMC)                          | Millones de dólares FOB |                 |             |             |              |
|                                                    | Enero - diciembre       |                 | Var (%)     | Cont.       | Part (%)     |
|                                                    | 2016                    | 2017            |             |             |              |
| <b>Total</b>                                       | <b>31.756,8</b>         | <b>37.800,1</b> | <b>19,0</b> | <b>19,0</b> | <b>100,0</b> |
| Agropecuarios, alimentos y bebidas                 | 6.864,7                 | 7.355,6         | 7,2         | 1,5         | 19,5         |
| Combustibles y prod. de las industrias extractivas | 15.790,0                | 20.910,7        | 32,4        | 16,1        | 55,3         |
| Manufacturas                                       | 7.526,1                 | 7.710,0         | 2,4         | 0,6         | 20,4         |
| Otros sectores                                     | 1.575,9                 | 1.823,8         | 15,7        | 0,8         | 4,8          |

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

<sup>P</sup>: Cifras preliminares

Es importante mencionar que según las cifras obtenidas por el DANE la participación de las exportaciones tiene una mayor concentración en los combustibles y productos de las industrias extractivas, seguidos por los alimentos, productos agropecuarios y bebidas. Sin embargo, no está de más mencionar que el grupo de manufacturas también contó con participación en este aumento, llegando a un total de US\$7.710 millones durante lo corrido del 2017, teniendo una variación del 2,4% con el año inmediatamente anterior y una participación del 20,4% en el total de las exportaciones del país.

Tabla 6. Exportaciones de la agrupación: manufacturas, según principal país de destino. Diciembre (2016-2017)<sup>p</sup>

| Países              | 2016<br>Millones de dólares FOB | 2017         | Variación (%) | Contribución a la<br>variación (pp) | Participación<br>2017 (%) |
|---------------------|---------------------------------|--------------|---------------|-------------------------------------|---------------------------|
| <b>Total</b>        | <b>661,4</b>                    | <b>664,7</b> | <b>0,5</b>    | <b>0,5</b>                          | <b>100,0</b>              |
| México              | 61,1                            | 80,6         | 31,9          | 2,9                                 | 12,1                      |
| China               | 11,4                            | 23,7         | 107,9         | 1,9                                 | 3,6                       |
| Ecuador             | 108,3                           | 117,4        | 8,4           | 1,4                                 | 17,7                      |
| ZFP Pacífico        | 0,0                             | 3,1          | *             | 0,5                                 | 0,5                       |
| Nicaragua           | 1,0                             | 3,4          | 258,6         | 0,4                                 | 0,5                       |
| Bolivia             | 8,3                             | 11,3         | 36,9          | 0,5                                 | 1,7                       |
| ZFP Candelaria      | 5,7                             | 0,3          | -94,5         | -0,8                                | 0,0                       |
| Venezuela           | 18,3                            | 11,5         | -37,0         | -1,0                                | 1,7                       |
| Estados Unidos      | 109,2                           | 100,9        | -7,7          | -1,3                                | 15,2                      |
| <i>Demás países</i> | <i>338,1</i>                    | <i>312,5</i> | <i>-7,6</i>   | <i>-3,9</i>                         | <i>47,0</i>               |

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

Nota: En "Demás países" se incluyen los no precisados.

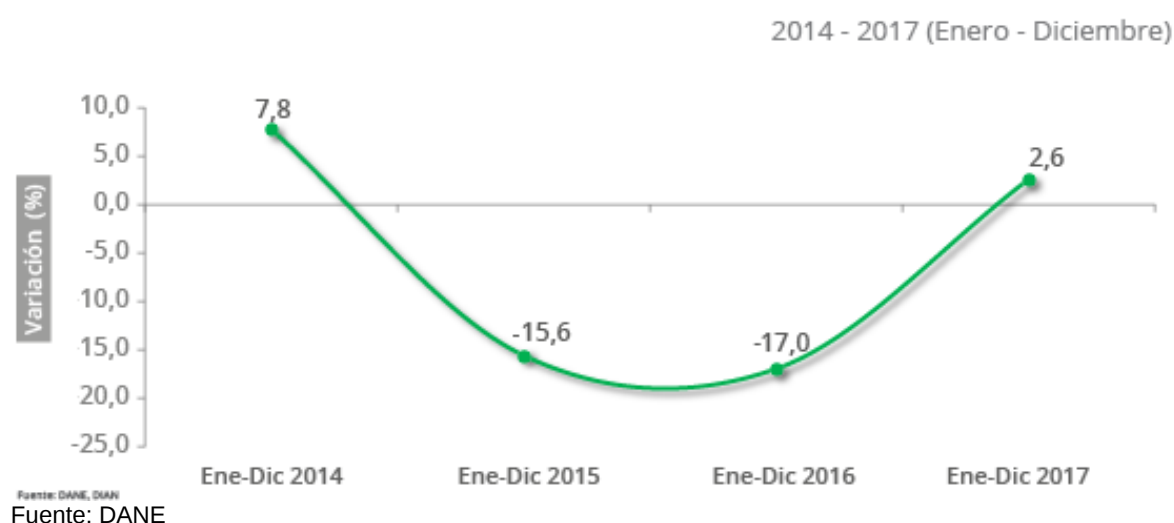
\*Variación superior al 1000%

<sup>P</sup> Cifra preliminar

De acuerdo a esta información es evidente que México y China fueron los países que más influencia tuvieron en el incremento de las exportaciones en el grupo de las manufacturas, teniendo entre ambas una contribución a la variación de 4,8 puntos porcentuales.

Por otra parte, también es de suma importancia considerar cuál ha sido la variación y el comportamiento de las importaciones durante los últimos años, pues para la empresa este tema debe generar interés al tener en cuenta que tanto la maquinaria como algunos de los insumos y materia prima utilizados durante el proceso productivo provienen del exterior.

Ilustración 15. Variación año corrido de las importaciones totales

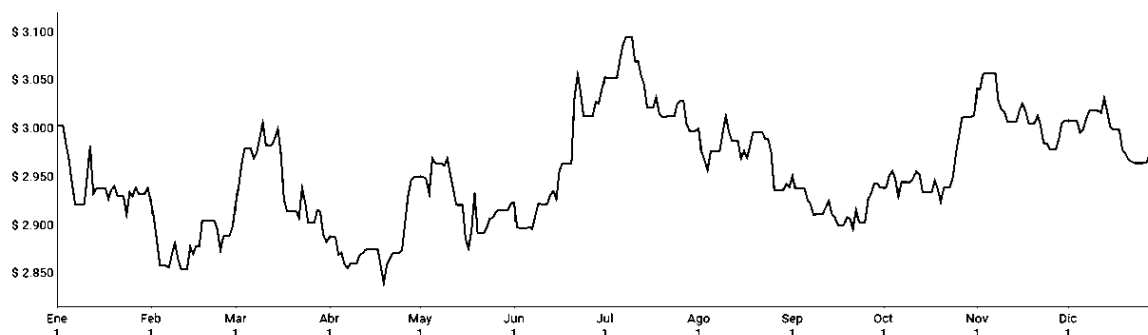


Según el comunicado de prensa emitido por el DANE a comienzos del 2018, el crecimiento de las importaciones durante el año 2017 puede explicarse principalmente por el comportamiento del grupo de las Manufacturas, el cual tuvo una variación del 3,9%.

### Variación del Dólar

Uno de los puntos de referencia tanto para las exportaciones, como para las importaciones es la variación del dólar, pues esta variable influye de gran manera sobre el impacto económico no solo de la empresa objeto de estudio, sino del país en general. Es por ello que consideramos importante realizar un análisis del comportamiento que ha tenido esta moneda durante el último año.

**Ilustración 16. Precio del dólar en el año 2017**

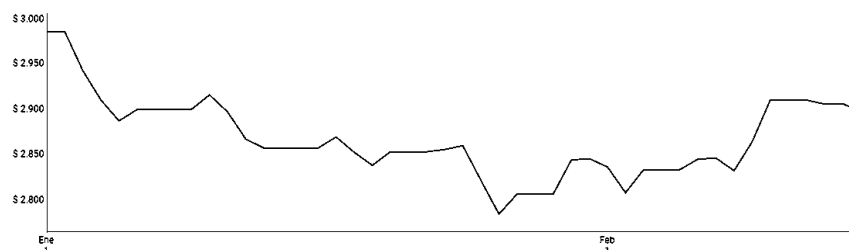


Fuente: (Portal de variación del Dolar en Colombia, 2017)

El dólar durante el último año fue bastante fluctuante en su precio, alcanzando su máximo nivel a durante el mes de Julio del 2017, estando por encima de los \$3.000, sin embargo, posterior a este representativo incremento se vino en caída durante los dos meses siguientes logrando estabilizarse al finalizar el año.

Durante lo corrido del año 2018 nuevamente el dólar tiende hacia la baja teniendo algunos picos antes de finalizar el mes de enero, sin embargo, en términos generales se mantiene en un promedio de los \$2.800

**Ilustración 17. Precio del dólar en el año 2018**



Fuente: (Portal de la variación del Dolar en Colombia, 2018)

**Tabla 7. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno económico**

| N° | VARIABLES                                           | O/A | OM | Om | AM | Am |
|----|-----------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>ENTORNO ECONÓMICO</b>                            |     |    |    |    |    |
| 1  | Decrecimiento del PIB                               | A   |    |    | X  |    |
| 2  | Decrecimiento del IPC                               | O   |    | X  |    |    |
| 3  | Disminución de las tasas de interés                 | O   | X  |    |    |    |
| 4  | Aumento de las exportaciones e importaciones        | O   | X  |    |    |    |
| 5  | Variación del dólar (importaciones y exportaciones) | A   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

Para obtener un análisis más certero con relación al entorno tecnológico que alude al sector de la empresa objeto de estudio, es importante realizar una partición en dos segmentos o líneas de producción que tienen participación en la compañía

Se puede hacer una evidente diferenciación entre los productos relacionados con la expresión social, que tiene como intención principal transmitir emociones a través de tarjetas, afiches, mensajes e imágenes, y por otro lado, es importante analizar los factores tecnológicos que atañen a los productos dirigidos al empaque de obsequios, tales como bolsas y papel de regalo, los cuales, debido a los cambios a nivel cultural y tecnológico, se han convertido con el pasar del tiempo en “Los productos estrella” para la empresa, Colmodernas SAS

En primera instancia se deben de tener en cuenta los avances tecnológicos a pasos agigantados que han causado un proceso de transformación continua en el sector de la expresión social y/o comunicación gráfica. De acuerdo a estudios realizados por el PTP (Programa de Transformación Productiva), las tendencias actuales de la expresión social de emociones, cada vez le apunta más a la digitalización, por lo cual, con el pasar de los días la impresión sobre papel propende a ser cada vez más obsoleta por diferentes tipos de factores; entre ellos cabe mencionar la disminución del impacto causado sobre el medio ambiente, así como también la participación del cliente durante el proceso de diseño y producción de acuerdo a sus necesidades y preferencias, lo cual le permite de alguna forma tener cierto nivel de exclusividad en los productos, así como también cabe mencionar la facilidad y la economía que brindan los recursos utilizados en los procesos digitales.

Tabla 8. Inversión Nacional en ACTI como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015.

| Inversión de ACTI como porcentaje del PIB<br>Financiación por tipo de recurso | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total ACTI (millones de pesos)</b>                                         | <b>3.211.013</b> | <b>3.768.857</b> | <b>4.520.757</b> | <b>4.826.785</b> | <b>4.752.459</b> |
| Financiación recursos públicos                                                | 63%              | 67%              | 54%              | 54%              | 55%              |
| Financiación recursos privados                                                | 35%              | 32%              | 44%              | 44%              | 44%              |
| Financiación recursos Internacionales                                         | 2%               | 2%               | 2%               | 1%               | 2%               |

|                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>PIB (millones de pesos)</b>      | <b>671.031.390</b> | <b>701.909.077</b> | <b>736.252.406</b> | <b>756.152.000</b> | <b>758.269.058</b> |
| <b>ACTI como Porcentaje del PIB</b> | <b>0,479%</b>      | <b>0,537%</b>      | <b>0,614%</b>      | <b>0,638%</b>      | <b>0,627%</b>      |

Fuente: (Portal Web de Colciencias, 2016)

Como se puede evidenciar en la tabla anterior la inversión en ACTI (Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación), es bastante reducida en nuestro país en comparación con el PIB. Quizá esta sea una de las razones por las que las compañías productoras utilizan maquinaria en su gran mayoría importada y de

segunda mano, pues el desarrollo tecnológico que se puede percibir en el país no es competitivo para ciertas actividades productivas. De igual manera en los últimos años la inversión destinada para este tipo de actividades se mantiene constante con relación al PIB.

**Tabla 9. Inversión Nacional en I+D como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015.**

| Inversión de I+D+i como porcentaje del PIB<br>Financiación por tipo de recurso | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total I+D</b>                                                               | <b>1.362.007</b> | <b>1.534.284</b> | <b>2.010.574</b> | <b>1.899.033</b> | <b>1.813.779</b> |
| Financiación recursos públicos                                                 | 52%              | 49%              | 51%              | 49%              | 52%              |
| Financiación recursos privados                                                 | 45%              | 48%              | 47%              | 49%              | 45%              |
| Financiación recursos Internacionales                                          | 2%               | 3%               | 3%               | 2%               | 2%               |

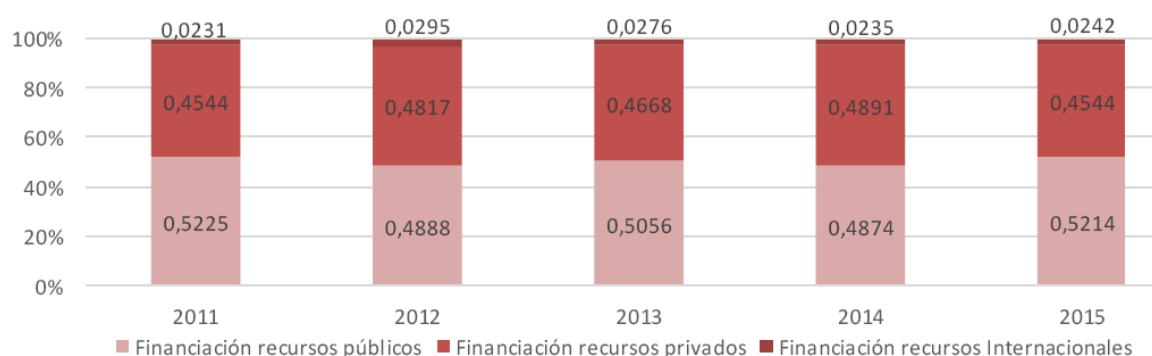
  

|                                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>PIB (millones de pesos)</b>     | <b>671.031.390</b> | <b>701.909.077</b> | <b>736.252.406</b> | <b>756.152.000</b> | <b>758.269.058</b> |
| <b>I+D como Porcentaje del PIB</b> | <b>0,203%</b>      | <b>0,219%</b>      | <b>0,273%</b>      | <b>0,251%</b>      | <b>0,239%</b>      |

Fuente: (Portal Web de Colciencias, 2016)

Si bien es cierto que por parte de las ACTI la inversión es mínima, el impacto es mucho más evidente en la inversión destinada para la Investigación y Desarrollo que contribuyen a la Innovación. Siendo este un aspecto de suma importancia para los sectores productivos de un país, pues con tan poco desarrollo tecnológico siempre se estará por debajo de otros países y a merced de los avances que estos puedan ofrecer.

**Ilustración 18. Inversión Nacional en I+D como porcentaje del PIB, por tipo de recurso, 2011-2015**



Fuente: (Portal Web de Colciencias, 2016)

Uno de los factores que permite tener mejor claridad con relación al tema de inversión en cuento a ACTI e I+D, es la manera en que se financian este tipo de actividades. Es evidente que la participación de los recursos públicos y privados ha sido casi igual durante los últimos periodos. Es cuestionador que la inversión por parte de los recursos públicos no tenga una mayor proporción, entendiendo siempre que el beneficio que se busca con un desarrollo tecnológico, siempre será en pro de un desarrollo que favorezca al país en general.

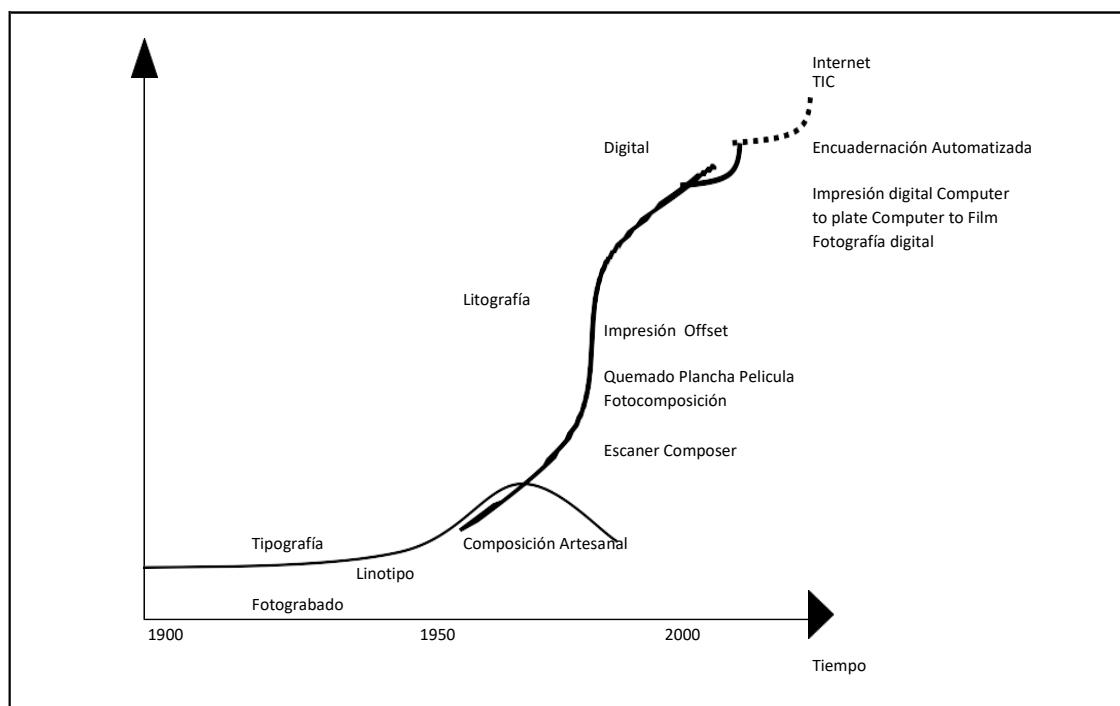
Las diferentes redes sociales y la tecnología Smart, ha permitido el desarrollo de nuevas tecnologías que les facilitan a los usuarios, transmitir sus emociones de manera rápida y efectiva a través de medios digitales, ya sea haciendo uso de aplicaciones Apps, o por imágenes y videos tomados de la red. Esto genera un gran impacto sobre el sector de comunicación gráfica e invita a las empresas a involucrarse con las tan mencionadas TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones), lo cual le permitirá tener una mirada más objetiva de negocio y abrir nuevos horizontes hacia la tendencia que se está imponiendo, logrando de esta manera incorporarse en una innovadora dinámica empresarial.

Por otro lado, la línea direccionada hacia las bolsas y papel regalo, donde la tecnología en cuanto a maquinaria y herramientas cobra gran valor, pues para la obtención de resultados favorables, la compañía debe mantenerse a la vanguardia de la tecnología, utilizando maquinas que le permitan optimizar recursos e incrementar su nivel de producción.

En cuanto al panorama de competencia internacional existe una gran desventaja en nuestro país, y esta se refleja en la utilización de maquinaria de segunda mano que regularmente se importa para la producción Colombiana, al tratar de disminuir en costos de inversión, también se disminuye de gran manera la capacidad competitiva frente a las empresas internacionales, pues a diferencia de ellos, las empresas en nuestro país tienden a continuar buscando sacar provecho de maquinaria, que en otros puede ser considerada obsoleta y poco productiva.

Según estudios publicados a través del Programa de Transformación Social, se puede considerar que tan solo el 10% de la maquinaria que se importa para la producción nacional es nueva, siendo esta una cifra preocupante si lo que se busca es producir con innovación y competitividad.

**Ilustración 19. Desarrollo tecnológico industria de artes graficas**

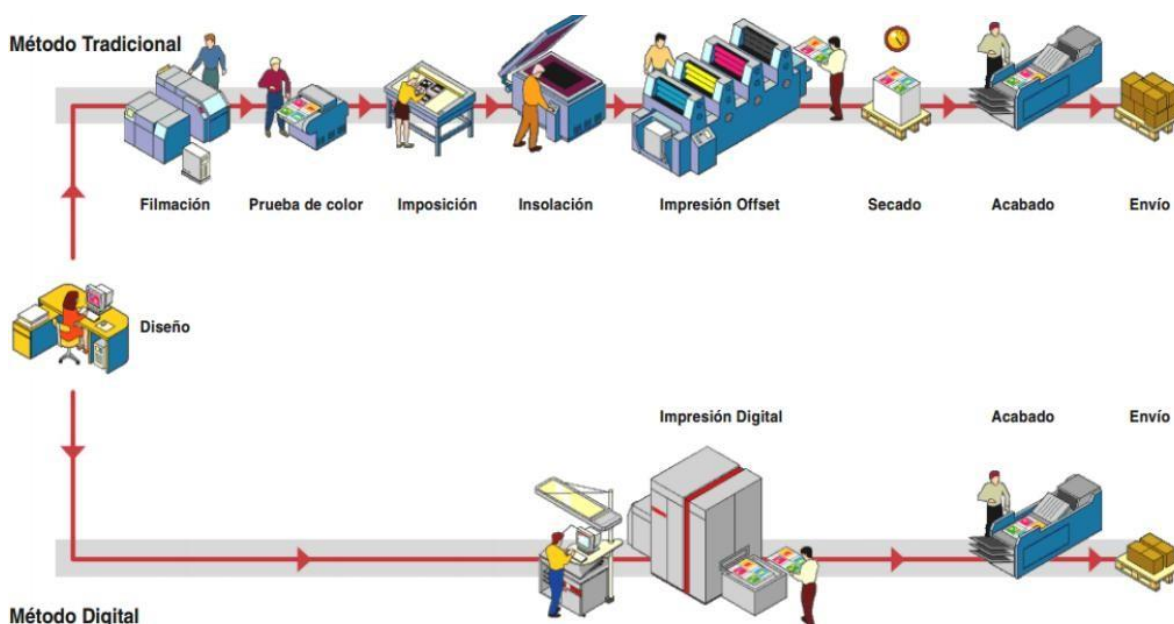


Fuente: (SciELO - Scientific Electronic Library Online) y Elaboración Propia

Visto desde la perspectiva de los procesos de producción gráficos el diagrama expone la evolución tecnológica de la industria gráfica en el mundo. La tipografía es considerada la primera y más larga etapa siendo el más antiguo y versátil proceso de impresión, en la actualidad persiste casi exclusivamente, en el campo de la tarjetería especial debido a que, para pequeños tirajes es más eficiente.

En la segunda etapa, la litografía, se presentaron importantes avances tecnológicos a lo largo del proceso de producción gráfico, surge la maquina electrónica de escribir que permitía manipular el texto y ajustarlo a los requerimientos (composer); aparece el computador, los programas de software específicos para el diseño gráfico y el escáner, permitiendo adelantos sustanciales en el desarrollo de esta actividad. En el proceso de fotocomposición se logra avanzar desde los métodos artesanales hasta sistemas electrónicos avanzados. Sin embargo, el cambio más importante se presentó en la impresión donde los equipos permitieron imprimir en diferentes colores (hasta 6) y aumentar la velocidad de impresión; también hubo avances en el control de color (por computador) y del ajuste del punto

**Ilustración 20. Paralelo del flujograma de producción Tradicional Vs Digital**



Fuente: (Portal Universidad Nacional de la Plata)

En la tercera etapa se introduce la tecnología digital en los procesos de producción gráfica, sistemas de computador a la plancha (CSP), pruebas de color en equipos digitales, escáneres que brindan colores cada vez consistentes, son tecnologías digitales que cubren hoy todos los procesos de la producción gráfica. Esta integración del ciclo tiende a reducir el número de empresas, tal como aconteció en Estados Unidos en los años noventa. De igual manera han cambiado las características de los oficios y las competencias laborales requeridas para los trabajadores, dentro de una clara tendencia a la reducción del empleo en esta industria.

Por otro lado, dentro de la estructura organizacional de Colmodernas SAS no existe un departamento asignado para la gestión de la tecnología, o la asignación de recursos (humanos y financieros) específicos para el desarrollo de las capacidades tecnológicas. El manejo de la tecnología es de carácter informal, funcional, táctico, de mera adecuación a las estrategias competitivas de la empresa.

A pesar de las limitaciones anotadas prevalecen importantes capacidades tecnológicas en la empresa; la información y los conocimientos adquiridos a través del uso de las tecnologías compradas a otros países han permitido forjar capacidades tecnológicas desarrollando procesos de aprendizaje productivos expresados en aceptables niveles de costos y calidad de sus productos en el ámbito latinoamericano. Las experiencias y conocimientos acumulados también les han permitido lograr un dominio tecnológico al nivel de poder efectuar adaptaciones y mejoras parciales a las tecnologías compradas.

Tabla 10. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

| N° | VARIABLES                        | O/A | OM | Om | AM | Am |
|----|----------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>       |     |    |    |    |    |
| 1  | Desarrollo Tecnológico Mundial   | O   | X  |    |    |    |
| 2  | Desarrollo Tecnológico Nacional  | O   | X  |    |    |    |
| 3  | Desarrollo Tecnológico Sectorial | O   | X  |    |    |    |
| 4  | Innovación                       | O   | X  |    |    |    |
| 5  | Tasas de obsolescencia           | A   |    |    |    | X  |

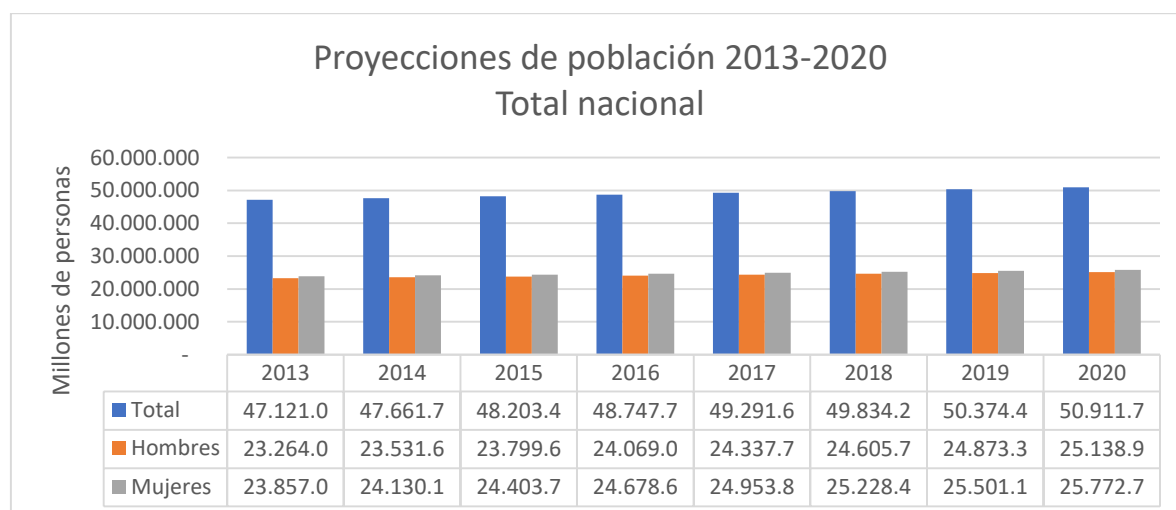
Fuente: Elaboración propia

## 2.2.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

### Proyecciones de Población

Los datos presentados a continuación son proyecciones con base en el censo de 2005 en Colombia realizadas por el DANE.

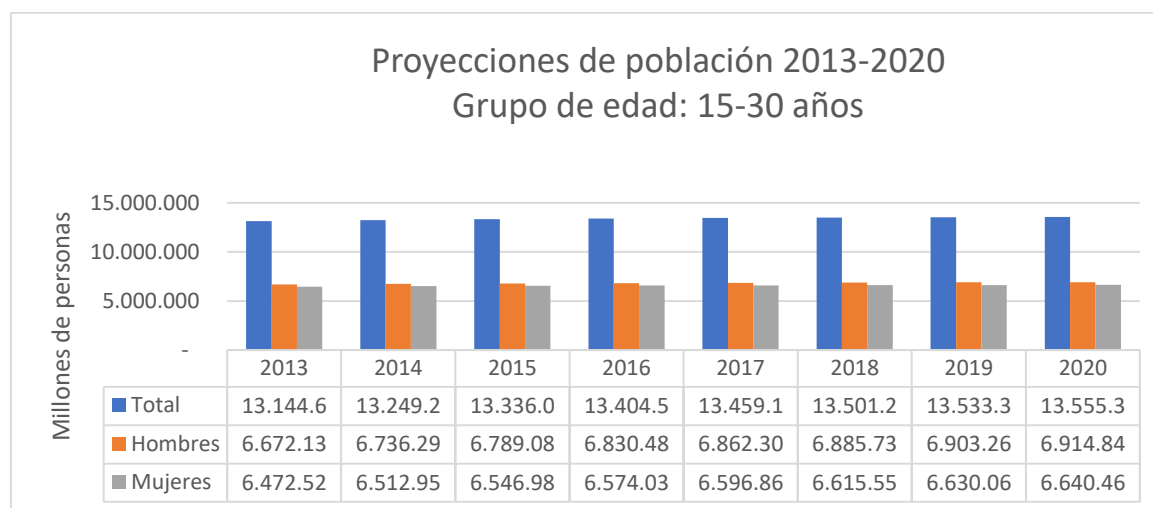
Ilustración 21. Proyecciones de población 2013-2010 total nacional



Fuente: DANE y elaboración propia

Según los datos expuestos, se evidencia un crecimiento permanente en la población colombiana, siendo las mujeres quienes más representatividad tienen con el 50,63% y los hombres con un 49,38%, relación porcentual que se mantiene desde 2013 hasta las proyecciones a 2020. La variación de la tasa de crecimiento es de alrededor 1,1 % año tras año, lo que augura pocos cambios alrededor de este tema.

**Ilustración 22. Proyecciones de población 2013-2020 grupo de edad: 15-30 años**

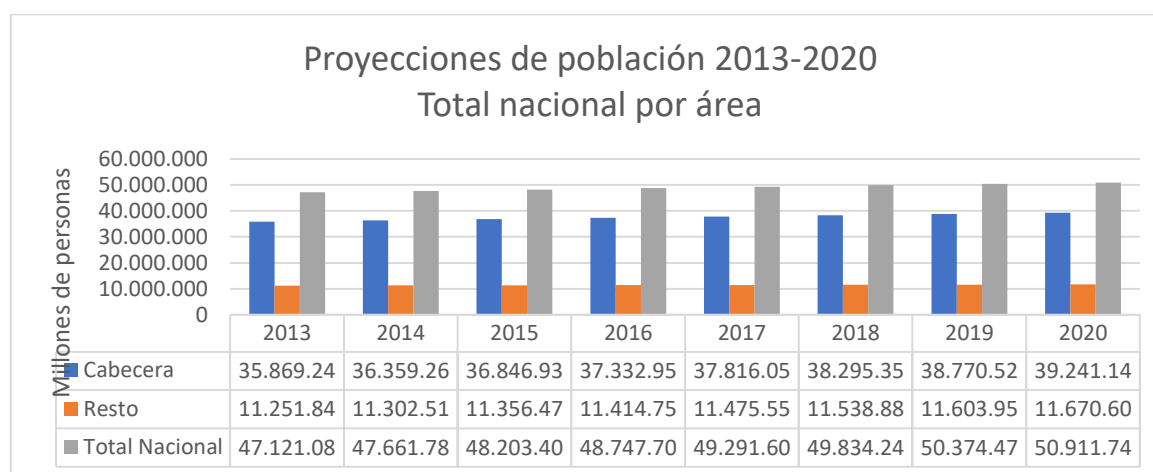


Fuente: DANE y elaboración propia

La segmentación de la información poblacional en este grupo de edades tiene que ver con un interés particular de la organización, ya que el grupo objetivo está enmarcado en la población nacional con esta característica.

Un dato interesante es la prevalencia de la población masculina sobre la femenina en este rango de edades y durante estos periodos, diferente a lo que muestran las estadísticas poblacionales totales de hombres y mujeres de todas las edades, en donde siempre la población femenina es más alta. Para Colmodernas la población femenina es clave ya que es el grupo que más tiende a comprar los productos de la empresa, sin embargo, los hombres también tienen una participación importante. Si la tendencia de población empieza a cambiar con el paso de los años, se deberán implementar estrategias para incentivar la compra por parte de la población masculina.

**Ilustración 23. Proyecciones de población 2013-2020 total nacional por área**



Fuente: DANE y elaboración propia

Desde el año 2013 hasta la proyección de población en 2020, la representatividad de la población urbana y rural sobre el total se mantiene sin cambios importantes. A partir de 2013 la relación es 23,88% para la población rural y 76, 12% para la cabecera principal o población urbana. Sin embargo, en los años siguientes la población de la cabecera va incrementando levemente, y se espera que para 2020 la relación sea de 22,92% para la población rural y 77,08% para la población urbana, lo que significa un movimiento hacia las ciudades principales que en algún momento de la historia se dio de forma masiva, y que ahora se sigue presentando, aunque de manera moderada. Esta situación es favorable para el sector de la expresión social, ya que las actividades de este tipo de empresas y sus distribuidores se concentran en la cabecera del país.

## Nacimientos

Según el boletín técnico del 22 de diciembre de 2017 presentado por el DANE, sobre los registros vitales o estadísticas sobre nacimientos, defunciones fetales y no fetales, se presenta la información definitiva para el año 2016 y preliminar al 2017 acumuladas hasta el 31 de agosto. Para el año 2016 se presentaron 647. 521 nacimientos en el total nacional, de los cuales el 51, 4% correspondió a hombres y 48,6% a mujeres. Y de acuerdo a los datos de 2017, el país lleva un acumulado de nacimientos de 420. 047 con similar distribución entre sexos que el año anterior.

Tabla 11. Nacimientos 2016-2017

| Sexo                       | 2016    |                | 2017p   |                |
|----------------------------|---------|----------------|---------|----------------|
|                            | Total   | Proporción (%) | Total   | Proporción (%) |
| Total                      | 647.521 | 100,0          | 420.047 | 100,0          |
| Hombres                    | 332.824 | 51,4           | 215.376 | 51,3           |
| Mujeres                    | 314.617 | 48,6           | 204.618 | 48,7           |
| Indeterminado <sup>3</sup> | 80      | 0,0            | 53      | 0,0            |

Fuente: DANE – EEVV

p: Cifras preliminares

Por grupos de edad de la madre, informa el DANE que, en 2016 el 29, 1% de los nacimientos presentados se dio en madres entre los 20 y los 24 años con 188. 578 nacimientos. La menor proporción se registró en mujeres entre los 50 y 54 años con 156 nacimientos. En 2017 estos dos grupos de edad han reportado 121. 951 y 86 casos respectivamente.

Por departamento de residencia de la madre, en 2016, en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, se concentró el 34% del total de nacimientos del país, y para el acumulado del 2017, se ha concentrado el 34, 6%. Las menores proporciones en 2016 se presentaron en Guainía, Vaupés, y el archipiélago de San Andrés y

Providencia con el 0,3 % del total nacional, y mantienen la misma relación para el 2017. Lo que indica que la mayoría de la población se seguirá concentrando en las principales ciudades del país, situación que favorece a la empresa.

### Defunciones no fetales

Según el boletín técnico del 22 de diciembre de 2017 presentado por el DANE, en 2016 se reportaron 223. 078 defunciones no fetales en el país, de las cuales el 55,5% correspondió a hombres y el 44,5% a mujeres. El año 2017 lleva un acumulado de 132. 504 defunciones.

Tabla 12. Defunciones no fetales 2016-2017

| Sexo                       | 2016    |                | 2017p   |                |
|----------------------------|---------|----------------|---------|----------------|
|                            | Total   | Proporción (%) | Total   | Proporción (%) |
| Total                      | 223.078 | 100,0          | 132.504 | 100,0          |
| Hombres                    | 123.806 | 55,5           | 69.698  | 52,6           |
| Mujeres                    | 99.242  | 44,5           | 62.801  | 47,4           |
| Indeterminado <sup>7</sup> | 30      | 0,0            | 5       | 0,0            |

Fuente: DANE – EEVV

p: Cifras preliminares

Según el informe, en 2016, por grupos de edad del fallecido, la mayor proporción se concentró entre los 65 y 84 años, siendo el 40, 4% del total, y la menor proporción, estuvo en el grupo de 100 años a más con el 0,6%. En 2017, el grupo de edad de 65 a 84 años, ha participado en el total nacional con una proporción de 43, 0% y la menor participación se presenta en el grupo de 1 a 4 años de edad con el 0,6%.

Por departamento del fallecido, el mayor número de defunciones de 2016 se presentó en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca con el 39,9%, regiones que, según la estadística de nacimientos, son también las que más población albergan. Para el acumulado de 2017, se ha concentrado en estas regiones el 40,7% de las defunciones.

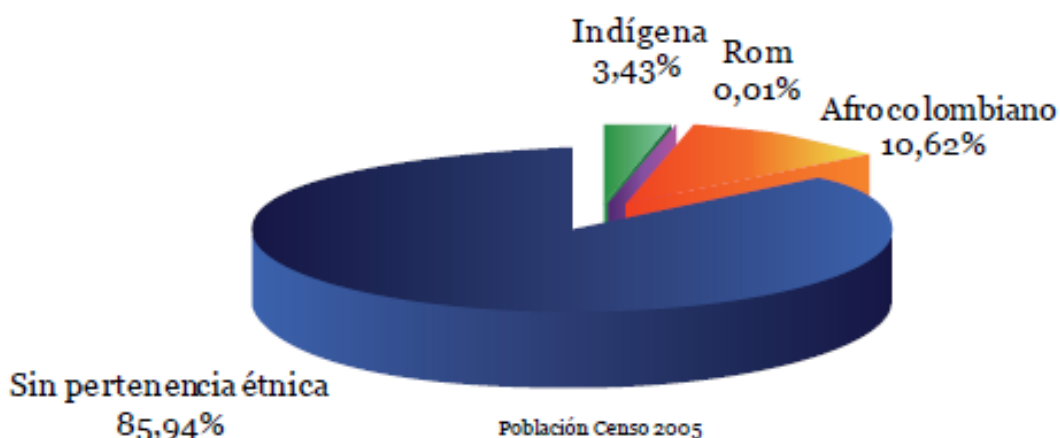
Entra las principales causas de muerte de los colombianos durante 2016, según el informe del DANE, fueron las enfermedades isquémicas del corazón con el 16,8%, las enfermedades cerebrovasculares con el 6,7%, enfermedades crónicas en las vías respiratorias inferiores con el 6,1%, agresiones (homicidios), inclusive secuelas con el 5,4%, e infecciones agudas con el 4,2% del total. Es importante revisar la proporción de defunciones causadas por homicidio, ya que esto refleja de alguna manera los niveles de seguridad del país y las garantías que tienen los empresarios para ejercer su actividad en condiciones integrales.

## Etnias

Colombia es un país pluriétnico y multilingüe, en el que se pueden reconocer además de la sociedad mayoritaria cuatro grupos étnicos reconocidos: la población indígena, la población raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la población negra o afrocolombiana de la que hacen parte los Palenqueros de San Basilio y la población Rom o gitana (DANE, visibilidad estadística étnicos).

De acuerdo con el censo del año 2005, la distribución de la población colombiana por pertenencia étnica es la siguiente:

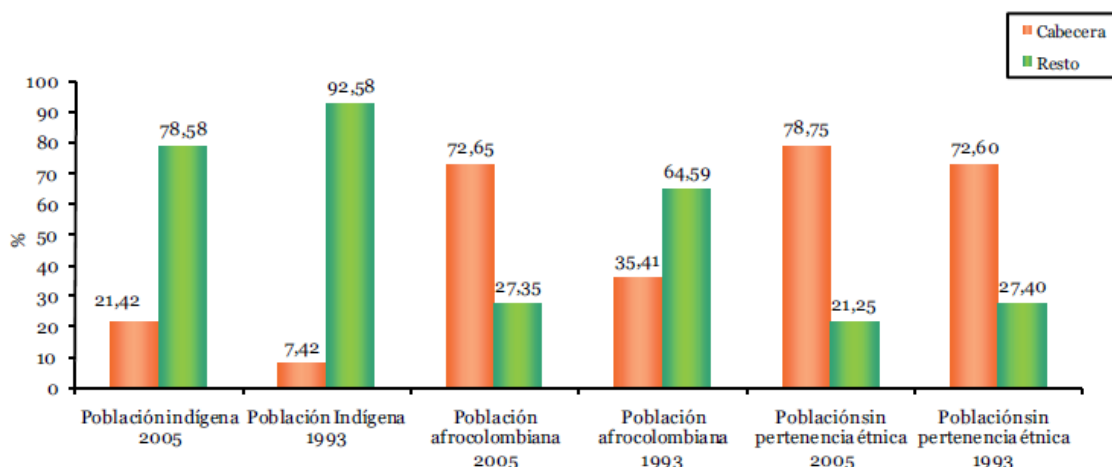
Ilustración 24. Distribución de la población colombiana por etnias



Fuente: DANE

Según el informe del DANE sobre la visibilidad estadística de las etnias en Colombia, estas comunidades han migrado en los últimos años del áreas rurales a las cabeceras municipales por razones familiares, buscando mejores condiciones de vida, por necesidades de educación y por amenazas contra la vida. Este proceso de urbanización se refleja en la información de los dos últimos censos: 1993 vs. 2005.

**Ilustración 25. Distribución de las etnias en el país**



Fuente: DANE

La población indígena residente en la cabeceras municipales pasó de ser el 7,42% al 21,42%; la población afrocolombiana, pasó de 35,41% al 72,65% y la población sin pertenencia étnica tuvo una urbanización más moderada, siendo de 72,60% en 1993 a 78,75% en 2005. La población rom o gitana es una población que se concentra principalmente en las cabeceras municipales siendo el 94,05% y el 5,95% en el resto del país.

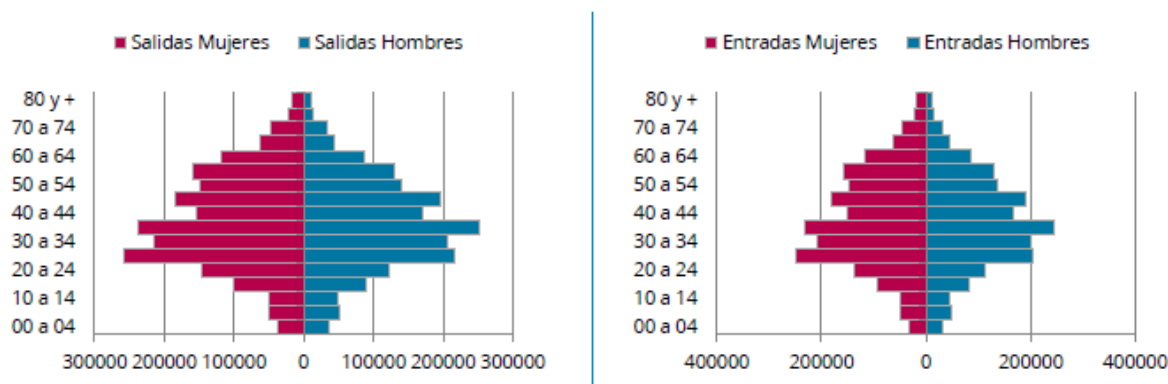
Esta información es relevante para la empresa dado que la movilidad de estas poblaciones a las cabeceras municipales del país, demanda productos más segmentados y puede representar una oportunidad para desarrollar productos que se ajusten a las características de estas comunidades.

### **Movilidad Internacional**

Según el anuario de movimientos internacionales de 2015 realizado por el DANE, y el cual se realiza desde el año 2003 en colaboración con otras instituciones, se ofrecen estas estadísticas para sectores interesados en la movilidad de los colombianos durante el año.

De esta manera, para sectores del comercio con naturaleza estacional, como es el caso de la expresión social, la información presentada en este anuario, refleja la capacidad de llegar a tu target en determinadas fechas del año, según la movilidad de estas personas a destinos internacionales.

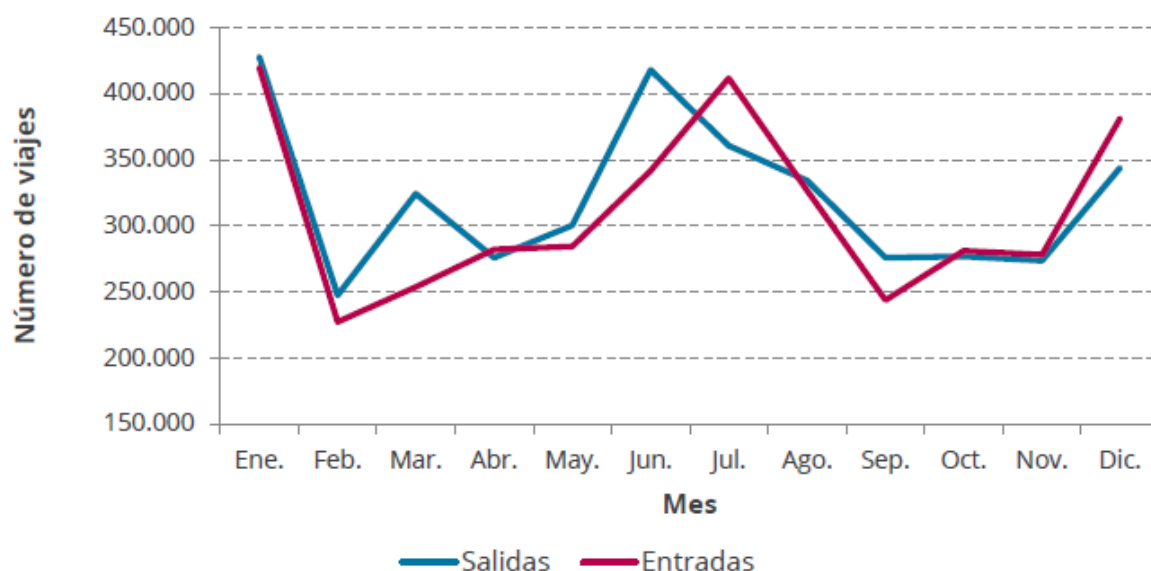
**Ilustración 26. Entradas y salidas del país por edad**



Fuente: DANE

En la imagen anterior, se muestran las entradas y salidas de los colombianos por rango de edad en 2015. El grupo de edades en el que se presenta el mayor número de movimientos es de los 35 a 40 años, seguido por el grupo de 25 a 29 y de 30 a 34 años.

**Ilustración 27. Movimientos internacionales por meses**



Fuente: DANE

Según la ilustración 22, los meses en los que se presenta el mayor número de movimientos es en su orden: enero, junio, julio y diciembre por la temporada de vacaciones en el país, incluyendo marzo por la vacaciones de semana santa. Por otro lado, los meses en los que se presenta el menor número de movimientos son en su orden: febrero, septiembre y noviembre.

Tabla 13. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno demográfico

| N°                  | VARIABLES                                                  | O/A | OM | Om | AM | Am |
|---------------------|------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| ENTORNO DEMOGRÁFICO |                                                            |     |    |    |    |    |
| 1                   | Crecimiento de la población urbana frente a la rural       | O   |    | X  |    |    |
| 2                   | Ciudades en las que se concentran los nacimientos del país | O   | X  |    |    |    |
| 3                   | Causa de las defunciones no fetales a nivel nacional       | A   |    |    |    | X  |
| 4                   | Movilidad de las etnias hacia las cabeceras del país       | O   | X  |    |    |    |
| 5                   | Movimientos internacionales en fechas de alta demanda      | A   |    |    |    | X  |

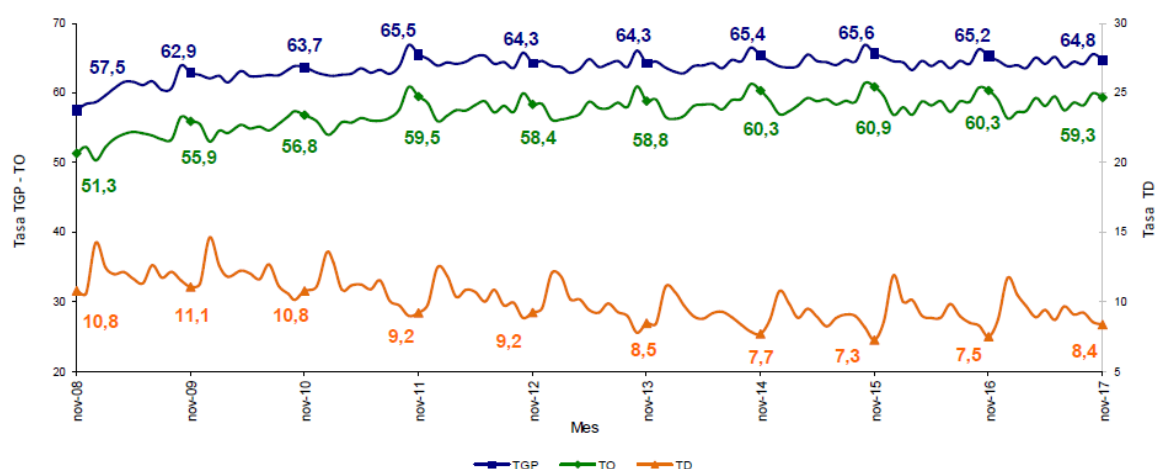
Fuente: Elaboración propia

## 2.2.4. ENTORNO SOCIAL

### Mercado Laboral

Según el informe sobre el mercado laboral presentado por el DANE el 29 de diciembre de 2017 con cifras a noviembre 2017, se presentan los principales indicadores con corte a esta fecha.

Ilustración 28. Tasa global de participación, ocupación y desempleo – Total nacional noviembre 2008-2017



Fuente: DANE

Según los datos reflejados en la ilustración anterior, en 2017 la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 8,4% variación estadísticamente significativa con respecto al mes de noviembre del año 2016. Situación que podría afectar la capacidad adquisitiva de la población y al comercio en general.

**Tabla 14. Población ocupada, desocupada, inactiva, y subempleada- Total Nacional noviembre 2008-2017**

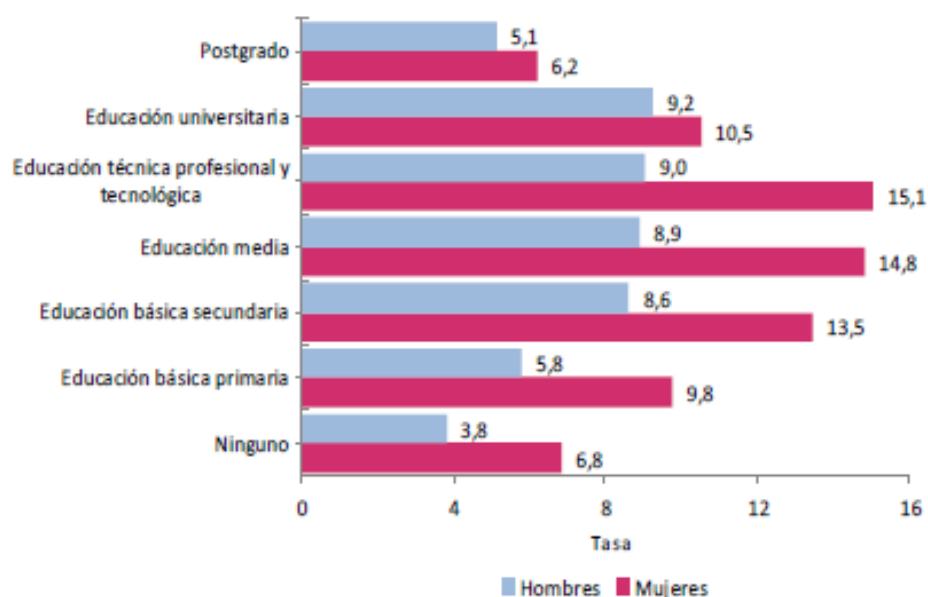
| Población Total Nacional | Noviembre |        | Variación |      |
|--------------------------|-----------|--------|-----------|------|
|                          | 2016      | 2017   | Absoluta  | %    |
| Ocupados                 | 22.956    | 22.873 | -83       | -0,4 |
| Desocupados              | 1.864     | 2.090  | 226       | 12,1 |
| Inactivos                | 13.221    | 13.580 | 359       | 2,7  |
| Subempleados Subjetivos  | 6.796     | 6.610  | -187      | -2,7 |
| Subempleados Objetivos   | 2.362     | 2.242  | -120      | -5,1 |

Fuente: DANE

En concordancia con la tabla anterior, la variación más alta se presenta en la población activa en el mercado laboral, pero sin posibilidades actuales, es decir, que aumentaron los desempleados en 2017, con una variación del 12,1% con respecto al año anterior. Con el aumento del desempleo, las condiciones del mercado cambian y la capacidad para adquirir con frecuencia productos que no cumplen necesidades vitales, se disminuye.

## Fuerza Laboral y Educación

**Ilustración 29. Tasa de desempleo por sexo según nivel educativo logrado –Total Nacional 2016**

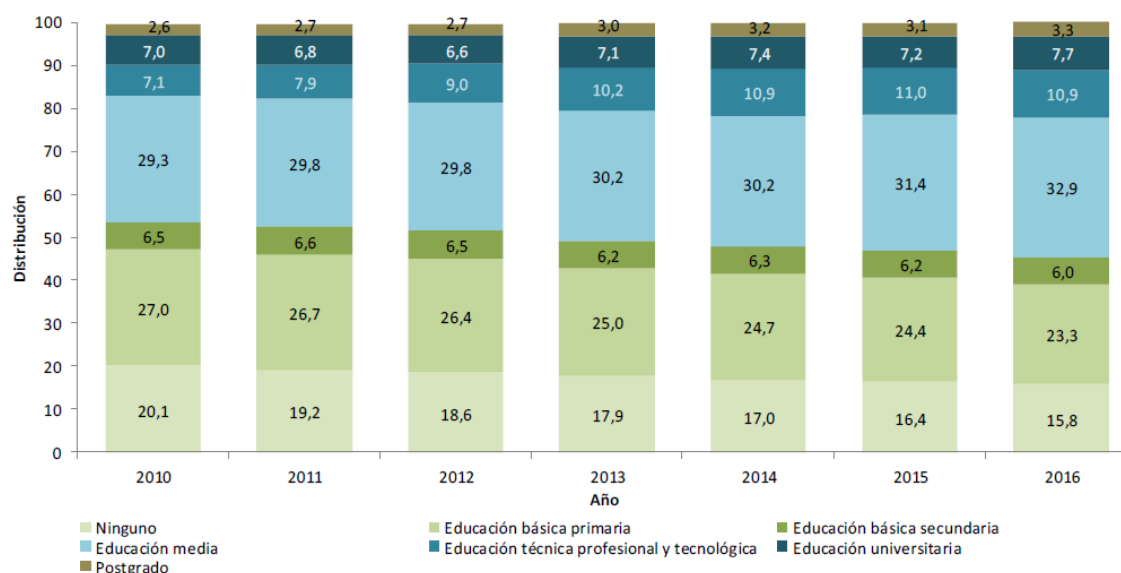


Fuente: DANE– Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

Como se evidencia en la gráfica anterior, las mujeres prevalecen como desempleadas frente a los hombres en todos los niveles educativos, siendo más crítico en niveles educativos como la educación media, técnica y tecnológica para el año 2016.

En muchas organizaciones prevalecen criterios de selección en los que se pueden desconocer capacidades superiores en algunas mujeres sobre algunos hombres, debido a la mayor disponibilidad o menos ausentismo por temas familiares que presentan estos últimos. Sin embargo, es importante saber que el mercado laboral tiene disponibilidad de mujeres en todos los niveles educativos ya que para ciertos cargos el perfil femenino es más adecuado para el cumplimiento de las expectativas.

**Ilustración 30. Distribución de la Población económicamente activa según el nivel de estudio logrado- Total Nacional 2010-2016**



Fuente: DANE

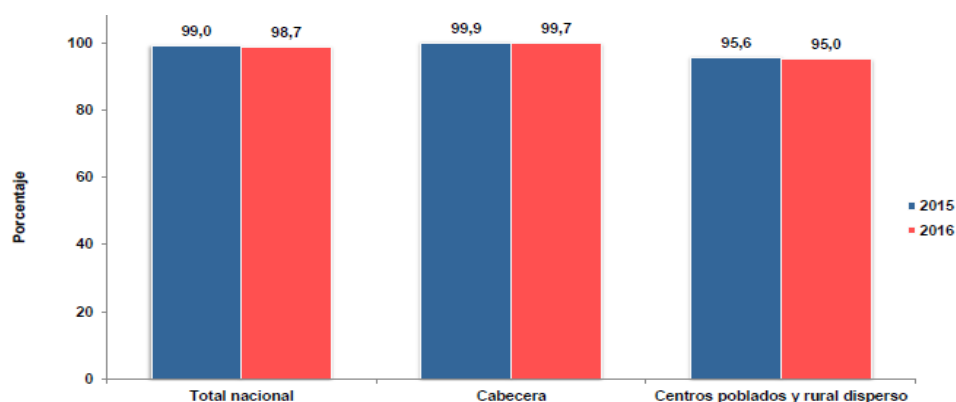
En la ilustración anterior, se puede evidenciar la distribución de la población en edad de trabajar según su nivel de estudio. La mayoría de la PEA el 32,9% en 2016 había completado la educación media, es decir, sus estudios como bachilleres. La distribución de los demás niveles educativos fue la siguiente: el 23,3% había completado la educación básica primaria, el 6,0% la educación básica secundaria, el 10,9 la educación técnica profesional o tecnológica, el 7,7% la educación universitaria, y el 3,3% postgrado. Lo que significa que la oferta de personas en edad de trabajar se encuentra en mayor proporción con niveles educativos medios.

## Calidad de Vida

Para 2016 el servicio de energía eléctrica llegaba a 99,7% de los hogares ubicados en las cabeceras del país. En centros poblados y rural disperso la cobertura de este servicio fue del 95,0%.

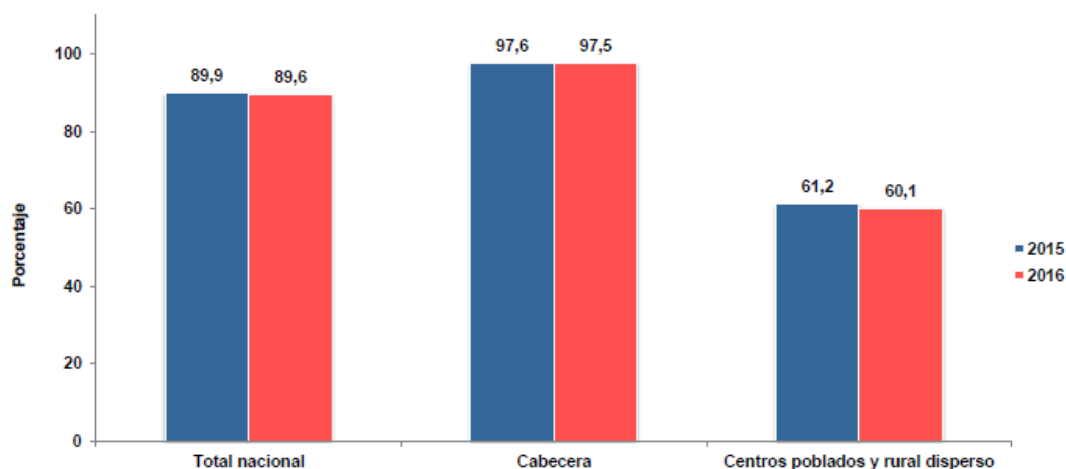
En cuanto al servicio de acueducto, en 2016 este servicio tenía una cobertura del 60,1% de los hogares en centros poblados y rural disperso, en contraste con el acceso del servicio en las cabeceras que fue del 97,5%.

**Ilustración 31. Porcentaje de hogares con acceso a energía eléctrica 2015-2016 Total nacional**



Fuente: DANE

**Ilustración 32. Porcentaje de hogares con acceso al servicio de acueducto 2015-2016 Total nacional**

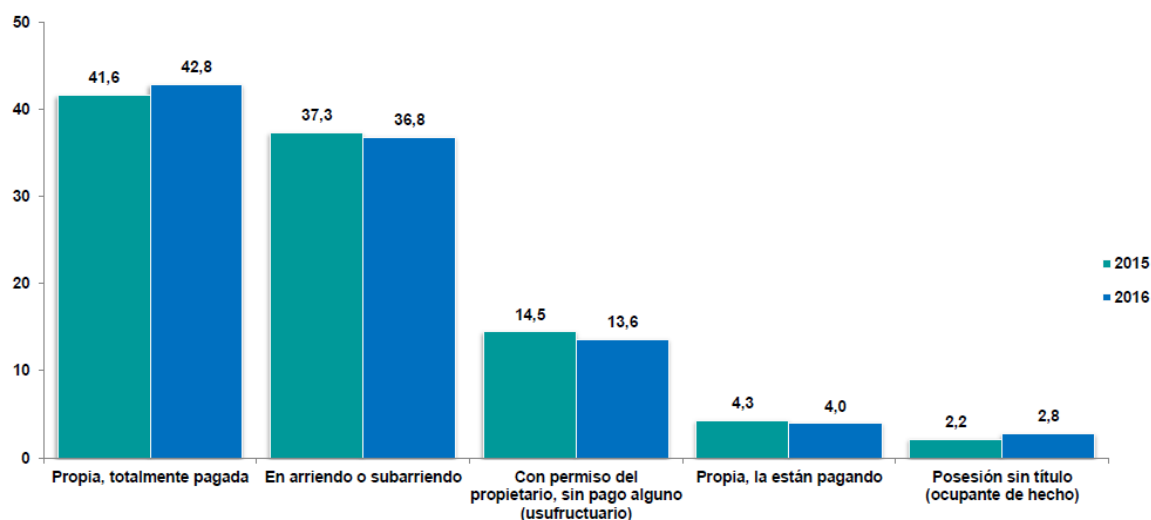


Fuente: DANE

En este sentido, este servicio todavía es deficiente para muchas personas de los centros poblados.

Sin embargo, el panorama general refleja que la mayoría de personas en el país y sobretodo en la cabecera principal, cuentan con estos servicios básicos, lo que garantiza una menor preocupación, y más disposición para acceder a bienes y servicios que estén más allá de estas necesidades.

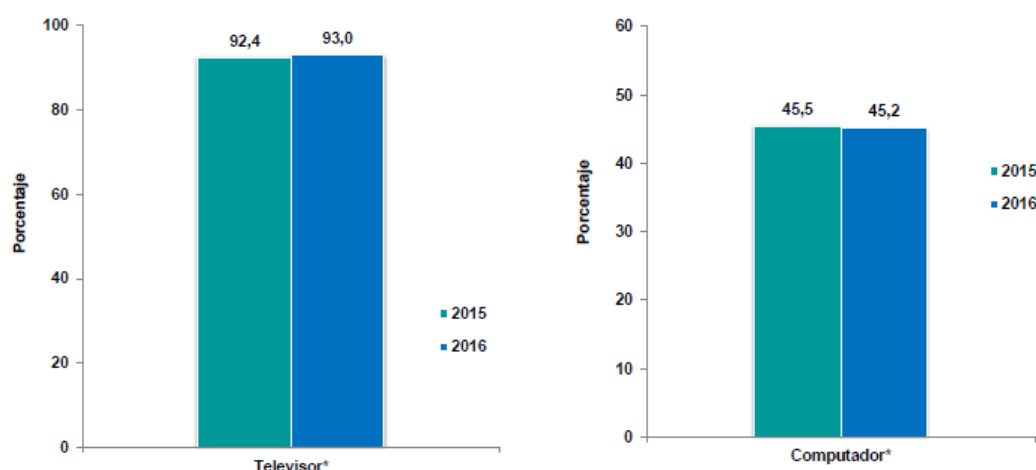
**Ilustración 33. Distribución porcentual de hogares según tipo de tenencia de vivienda 2015-2010 Total nacional**



Fuente: DANE

Según la información de la gráfica anterior, en 2016 el 42,8% de los hogares colombianos vivía en vivienda propia totalmente pagada, 36,8% en arriendo o subarriendo. Con respecto al año 2015, incrementó el porcentaje de colombianos con vivienda propia totalmente pagada y la posesión sin título. Estas cifras reflejan que hasta 2016, menos de la mitad de las familias en el país cuenta con vivienda propia lo que significa que el resto de la población debe contemplar entre sus gastos fijos mensuales el pago de arrendamiento de su vivienda, lo que para muchos resulta de hecho más cómodo que pagar cuotas de créditos interminables a entidades financieras.

**Ilustración 34. Porcentaje de hogares con según tenencia de computador y televisor 2015-2016- Total nacional**

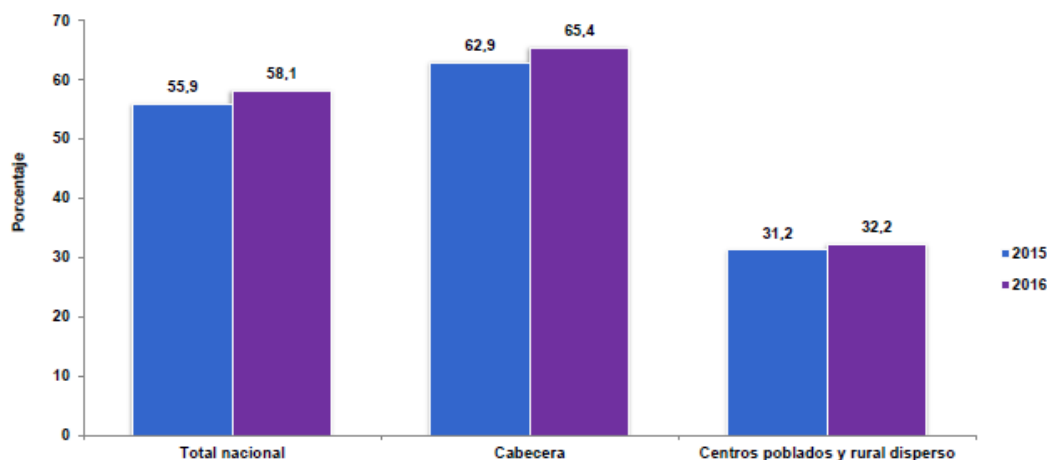


Fuente: DANE

En 2016, EL 93,0% de los hogares colombianos tenía al menos un tipo de televisor (TV convencional, LCD, plasma o LED), aunque según la encuesta, el 63, 8% manifestaron tener TV convencional.

En cuanto a la tenencia de computador, en 2016 el 45,2% de los hogares colombianos manifestaron tener algún tipo de computador (computador de escritorio, portátil o tableta). Estas cifras indican que en Colombia la televisión sigue siendo un canal importante para llegar a los consumidores, sin embargo, así la gráfica de la tenencia de computador en los hogares no lo refleje, el uso del internet como canal empresa-consumidor ha ganado mucha fuerza, y posiblemente el acceso actual de muchas personas, no sea a través de un tipo de computador, sino por medio de sus teléfonos celulares.

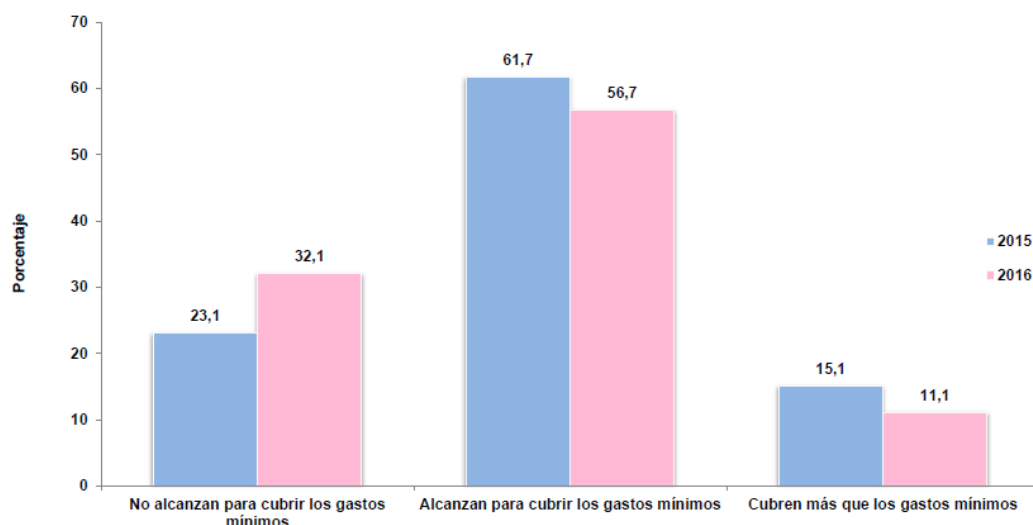
**Ilustración 35. Porcentaje de personas de 5 años y más que manifestaron usar internet 2015-2016**



Fuente: DANE

En 2016, el 58,1% de personas manifestaron usar internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo para el total nacional, siendo claramente más representativo en la cabecera del país. Lo que significa que, con relación a la ilustración anterior, el uso de internet no está directamente asociado a la tenencia de equipos de cómputo en los hogares colombianos. El uso de internet en la cabecera del país es mucho más alto y probablemente sean las personas muy adultas quienes no hagan parte de este grupo.

**Ilustración 36. Distribución porcentual de hogares según opinión del jefe o del cónyuge sobre los ingresos de su hogar 2015-2016 Total nacional**



Fuente: DANE

En 2016, el 56,7% de los hogares consideraron que sus ingresos alcanzaban para cubrir sus gastos mínimos, el 32% consideró que a su hogar no le alcanza para cubrir sus gastos mínimos, y sólo un 11,1% de la población consideró que con su ingreso pueden cubrir más que sus gastos mínimos.

Con respecto al 2015, para los tres grupos hubo variaciones estadísticamente significativas, y en todos los casos, incrementó la percepción negativa a cerca de los ingresos del hogar, ya que quienes consideraban que su ingreso no alcanza ni para los gastos mínimos, pasó de 23,1% en 2015 a 32,1% en 2016 y así mismo, quienes en 2015 dijeron que les alcanzaba para cubrir sus gastos mínimos o más de sus gastos mínimos, fueron menos en 2016.

**Tabla 15. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social**

| N° | VARIABLES                                  | O/A | OM | Om | AM | Am |
|----|--------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | ENTORNO SOCIAL                             |     |    |    |    |    |
| 1  | Aumento de la tasa de desempleo            | A   |    |    | X  |    |
| 2  | Nivel educativo de la fuerza laboral       | A   |    |    | X  |    |
| 3  | Calidad de vida de la población colombiana | O   |    | X  |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.5. ENTORNO CULTURAL

La descripción de este entorno, está enfocado no exactamente al consumo cultural que se ha dado en el país en los últimos años asociado a la asistencia a conciertos, recitales, teatro, ópera, danza, exposiciones o ferias, sino específicamente a las tradiciones y celebraciones de la cultura colombiana que se dan a lo largo del año y dan cuenta de la oportunidad que puede tener la empresa para hacer presencia en estos eventos que se celebran en todos los hogares del país.

En Colombia, se celebran alrededor de 3.000 ferias y festivales que cada año, incluyendo por un lado, celebraciones asociadas a la religión. Tal como lo expresa Pedro José Díaz Camacho académico colombiano en su investigación sobre *“el alma colombiana. Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia”* el componente religioso católico influye en el pueblo colombiano como un factor cultural unificador al punto de afirmar que en el alma colombiana se ha dado una influencia significativa de los valores, conductas y costumbres, señala pautas de comportamiento, modos de ser, proceder individual y colectivo. Esto de alguna manera puede explicar lo común de las celebraciones alrededor de los sacramentos católicos en Colombia, incluso entre personas que no se consideran consagradas a la religión pero que por tradición llevan a cabo sacramentos como: bautizo, primera comunión, confirmación y matrimonio.

Para Colmodernas este tipo de celebraciones representan una oportunidad, ya que en ellas se hace uso permanente de algunos productos del portafolio como son las tarjetas, los sobres y empaques o bolsas de regalo.

Por otro lado, también se dan celebraciones consideradas hitos en la vida de las personas y que igualmente son comunes en otras partes del mundo, por ejemplo, los baby showers, los 15 años y los cumpleaños

Las celebraciones comerciales juegan también un papel muy importante no sólo en la economía sino en la cultura. Carol Mayet y Karen Pine (2010) de la Universidad de Hertfordshire en su escrito sobre la “psicología del intercambio de regalos”, esta actividad es un intercambio social y comunicativo inherente a todas las sociedades humanas, que permite transmitir un mensaje sin el uso de palabras. Según estas psicólogas, regalar permite mantener y reforzar lazos sociales y de alguna manera ayuda a preservar ritos culturales tradicionales. De acuerdo con este bienestar que produce dar y recibir regalos sumado a las estrategias comerciales que se utilizan en el país para afianzar celebraciones, es que los colombianos continúan con la costumbre de regalar en todas estas ocasiones, lo que asegura la vigencia del producto estrella de Colmodernas: Bolsas y Papel regalo.

Las principales celebraciones que se celebran en Colombia todos los años son las siguientes:

San Valentín: a pesar de ser una celebración importada, la globalización y el comercio ha intentado instaurar esta fecha como parte de la cultura local en la que los enamorados expresan su afecto. Es otra versión del día del amor y la amistad. A raíz de esto, muchas personas celebran actualmente esta fecha con su pareja y así mismo, el comercio se prepara para atender las demandas de este día.

Día de la madre: en el mes de mayo, específicamente el segundo domingo de este mes, se lleva a cabo la fiesta de las madres colombianas, día en el que se acostumbra a dar regalos a quien representa este rol en las familias, por parte de los hijos principalmente, amigos, u otros familiares. Según la encuesta realizada por FENALCO para el mes de mayo del año 2017, quienes más reciben regalos son las madres y las suegras, seguido en igual proporción por figuras como hermana, abuela, pareja, amiga u otras.

Ilustración 37. Presupuesto y tipo de regalo que comprará para el día de la madre



Fuente: FENALCO

La mayoría de personas invierten entre 50.000 y 100.000 pesos en el regalo de la madre, mientras que el 9% piensa invertir menos de 50.000. Según la imagen, para este día la mayoría de personas espera regalar ropa o zapatos, seguido de flores o algún detalle sustituto, dinero, electrodomésticos.

**Ilustración 38. Cómo y en dónde compran los colombianos el día de la madre**

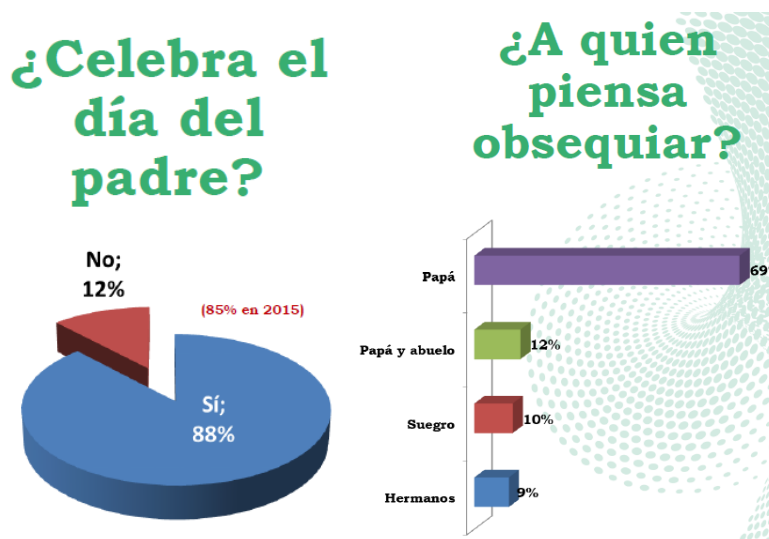


Fuente: FENALCO

Según la encuesta, el 57% de los compradores, tienen decidido qué van a comprar, pero en lo posible buscan que esté en promoción, seguido de los que igual saben lo que buscan sin importar si está o no en promoción. Por lo que es posible evaluar una estrategia de precios para esta temporada, teniendo en cuenta la cantidad de personas atraídas por la promoción. Los almacenes de cadena son el lugar en el que más se compran los regalos, siendo el 34%, seguido de las tiendas por departamento con el 29%. Las tiendas online son una gran opción, aunque todavía no la más representativa. Colmodernas tiene presencia importante en los dos primeros canales de esta encuesta, por lo que siguen siendo una plataforma importante para la compra de sus productos.

**Día del padre:** en el mes de junio de cada año se celebra el día del padre y FENALCO realizó para el año 2017 una encuesta a nivel nacional para conocer acerca de las compras y actividades de los colombianos en esta fecha y esto son los principales resultados:

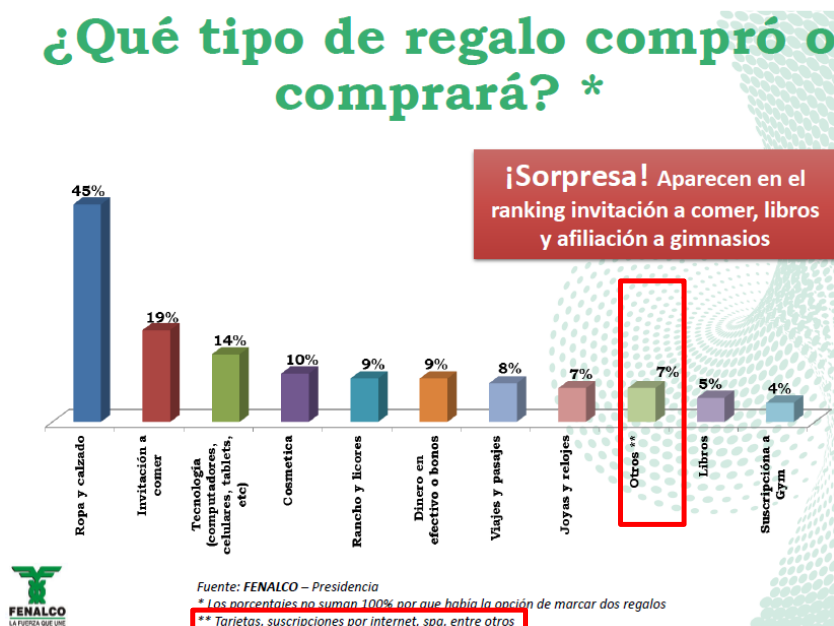
Ilustración 39. Porcentaje de colombianos que celebran el día del padre y regalos que compran para obsequiar



Fuente: FENALCO

Según los resultados, el 88% de los colombianos encuestados celebra el día del padre, proporción que a través de los años ha venido creciendo y para el comercio es beneficioso. En cuanto a la persona a la que más se le regala, está sólo el papá, seguido de papá y abuelo. Conociendo esto, las campañas publicitarias y los productos de empresas de expresión social, por ejemplo, pueden enfocar sus mensajes para satisfacer esta demanda.

Ilustración 40. Tipo de regalo que comprará para el día del padre



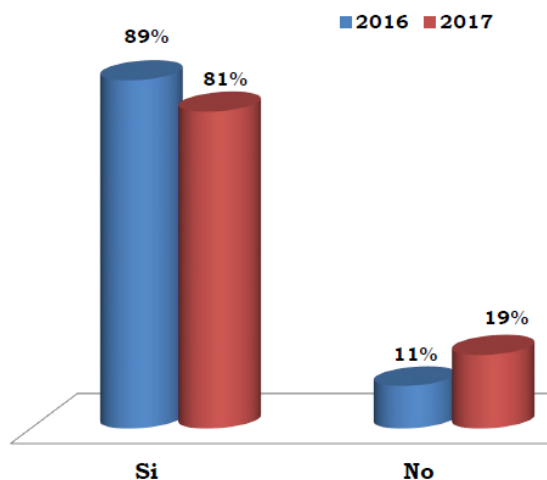
Fuente: FENALCO

La ropa y calzado siguen siendo el regalo más popular tanto para el día de la madre como el del padre con el 48% de participación, seguido de invitaciones a comer con el 19% y tecnología con el 14%. Dentro del grupo “otros” con el 7% están incluidas las tarjetas. A pesar de que todavía hay personas interesadas en la compra de este producto incluso como regalo, las empresas del sector de expresión social tienen oportunidad con los empaques y bolsas de regalo, pero aún más para innovar en empaques de regalo más personalizados según lo que más se da en estas fechas.

En cuanto al lugar de compra de estos regalos, el 26% se da en tiendas especializadas según el producto que se desee comprar para el padre, seguido de los almacenes por departamento con el 18%, ventas por catálogo y almacenes de cadena con el 17%. Es notorio el peso del canal de venta directa y de los catálogos en la actualidad.

Amor y amistad: festividad del mes de septiembre, normalmente el tercer sábado, donde se celebra especialmente el amor en pareja, pero también la amistad. Es para muchos una celebración similar a san Valentín, por lo que, en Colombia, prevalece en la actualidad, la celebración en el mes de septiembre, antes que en febrero. Sin embargo, según la acostumbrada encuesta de FENALCO con respecto al año anterior, menos personas celebrarán este año amor y amistad:

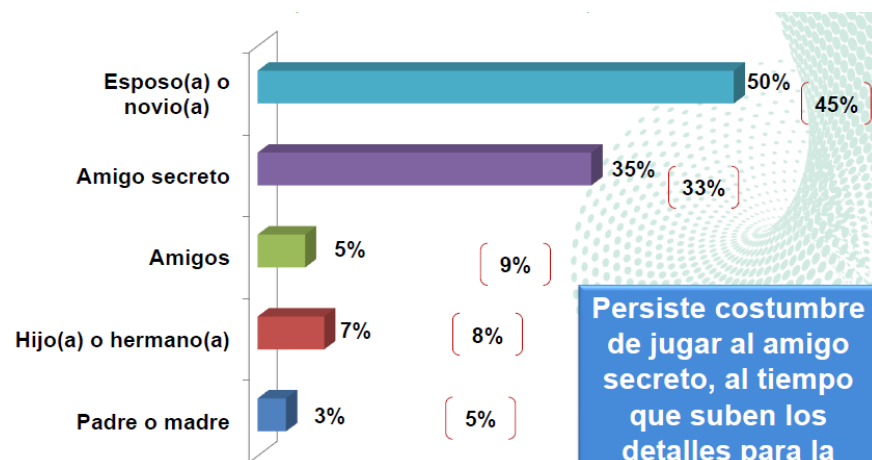
**Ilustración 41. Personas que celebrarán el día del amor y la amistad**



Fuente: FENALCO

Como se evidencia en la encuesta del 2017, sólo el 81% celebrará amor y amistad con respecto al 89% que consideró celebrarlo en el año 2016. El desánimo de los consumidores puede haber pasado factura a esta celebración, como también puede tener que ver el estado emocional de las personas, ya que muchos cuando no tienen pareja actual no acostumbran a festejar esta fecha.

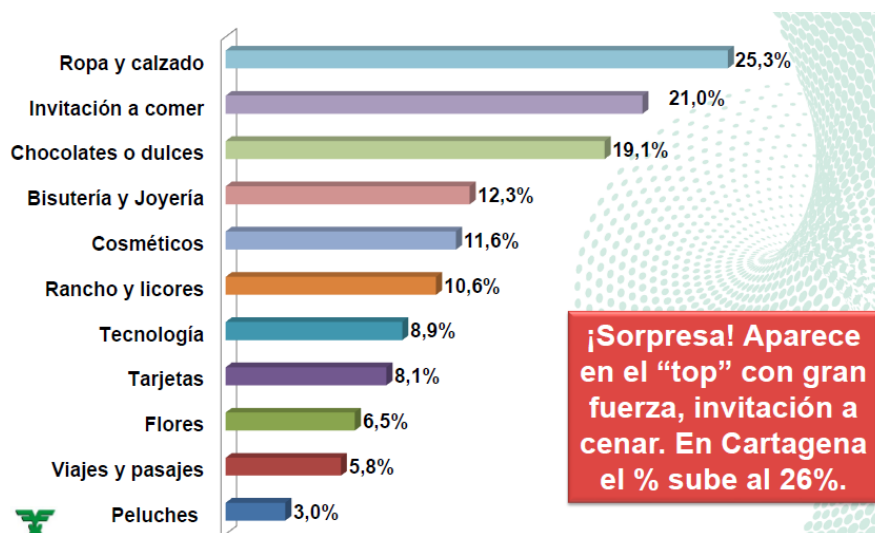
Ilustración 42. A quién le compra de preferencia regalo de día de amor y amistad



Fuente: FENALCO

Las cifras que se visualizan en la imagen entre paréntesis es el dato del 2016. Como se evidencia, persiste la costumbre de jugar amigo secreto en el país, al tiempo que sube el porcentaje de detalles para la pareja. Así mismo, se puede ver que un pequeño porcentaje de las personas encuestadas regalan detalles a sus amigos, hijos, hermanos y padres, diferente al día de san Valentín en donde la celebración está solo enfocada a la pareja sentimental.

Ilustración 43. Regalos que se piensan dar



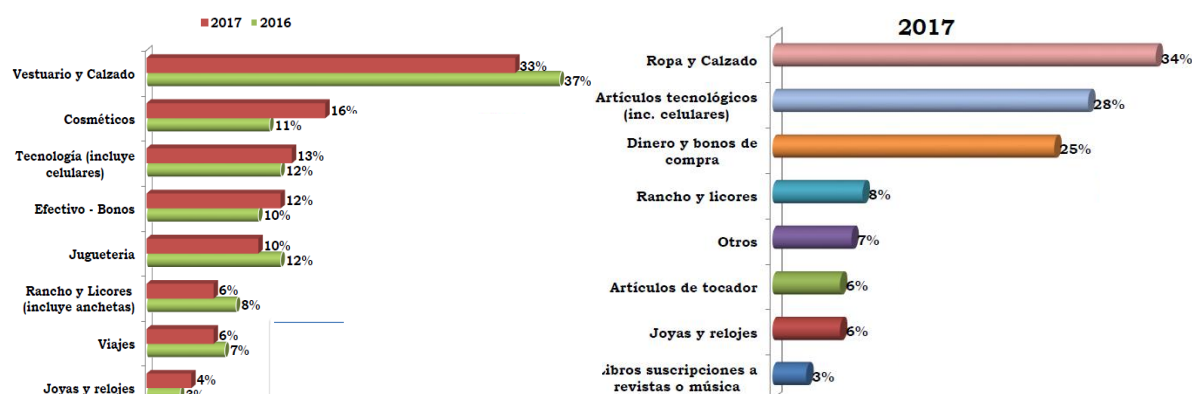
Fuente: FENALCO

Así como en el día del padre, las tarjetas son todavía una opción de regalo y más en esta celebración de amor y amistad con el 8,1%, así como las flores con el 6,5% y peluches el 3,0%, productos del sector de la expresión social. Sin embargo, sigue prevaleciendo la ropa y el calzado, al igual que en las celebraciones descritas anteriormente, seguido de las invitaciones a comer.

Navidad: Para las empresas de expresión social, la época navideña es muy importante ya que, en comparación a las celebraciones anteriores, en ésta el alcance de los regalos es mucho mayor, es decir, se regala a más personas incluyendo familiares, amigos, y hasta para obras de caridad. Razón por la que la oportunidad para los empaques y bolsas de regalo siguen muy vigentes.

La encuesta de FENALCO para esta fecha se realizó a nivel nacional a colombianos mayores de 18 años y se indagó sobre las actividades y gastos que realizarán. Aquí el resultado de los regalos que pretendían regalar y los que quisieran recibir:

Ilustración 44. Regalos que comprará vs regalos que le gustaría recibir



Fuente: FENALCO

Al igual que en las celebraciones anteriores la ropa y calzado puntúan, tanto en los que regalos que más se dan como en los que más le gustaría recibir a la gente. Con estos resultados, definitivamente hay una gran oportunidad para diseñar una estrategia enfocada a garantizar que los empaques que se utilicen para estos regalos sean los de la empresa estudiada, buscando distribuidores más cercanos a los lugares de compra de estos productos, por ejemplo.

Tabla 16. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno cultural

| N°               | VARIABLES                                                                      | O/A | OM | Om | AM | Am |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| ENTORNO CULTURAL |                                                                                |     |    |    |    |    |
| 1                | Permanencia de fiestas y celebraciones tradicionales y comerciales de Colombia | O   | X  |    |    |    |
| 2                | Cambio de la dinámica en las celebraciones                                     | A   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.6. ENTORNO JURÍDICO

El sector de la industria gráfica tiene altos niveles de informalidad, según lo afirma la presidenta de la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica, Andigraf (El País, 2012), esto radica en que la mayoría de estas empresas no están constituidas legalmente y tampoco pagarían las prestaciones sociales a sus trabajadores por lo que pueden manejar bajos precios, lo que afecta al empresario formalizado.

Por otra parte, Colombia cuenta con legislación para la propiedad intelectual que esta cobijada no solo para el territorio nacional, sino también para los países de la comunidad andina, esto sería favorable para la organización en la medida que quiera registrar sus diseños a futuro, ya que la superintendencia de industria y comercio en el año 2013 promovió campañas para que los consumidores fueran “legales” y no compraran piratería, además de sancionar a las empresas que incurrieran en delitos contra la propiedad intelectual, lo que se vio reflejado en el fortalecimiento de la cultura de la legalidad en los ciudadanos y el aumento de la rentabilidad de las compañías acogidas a estas normas.

En Colombia, estas empresas deben basar su funcionamiento en las legislaciones vigentes, las cuales describimos a continuación:

Tabla 17. Legislación aplicable al sector

| TEMA                 | LEGISLACIÓN APLICABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NORMATIVIDAD GENERAL | DECRETO 410 DE 1971, por el cual se expide el <b>CÓDIGO DEL COMERCIO DE COLOMBIA.</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Regulación de las actividades mercantiles del comerciante.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                      | <b>CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO</b> , Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. | Regulación de la contratación de trabajadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | LEY 1607 DE 2012 Declarada EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-465 de 2014                                                                                                                                                                                                    | Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                      | <b>Publicidad exterior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>DECRETO 0472 DE AGOSTO 27 DE 2001.</b><br>Rige a través de la Publicidad Exterior Visual no reglamentada en la Ley 140 de 1994 y la contemplada en el inciso tercero del Artículo 10, y los avisos de los establecimientos comerciales, industriales y servicio.                                                                                                                                                                                                                                 |
|                      | <b>Requisitos Establecimientos Públicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | CONCEPTO DE USO DEL SUELO (Expedido por la Subdirección Ordenamiento Urbanístico CAM Piso 11)<br>CONCEPTO SANITARIO (Expedido por los Centros de Salud más cercano)<br>CONCEPTO DE SEGURIDAD (Expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cali (ventanilla de Bomberos en la Tesorería Municipal).<br>REGISTRO MERCANTIL Y CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL (Expedido por la Cámara de Comercio)<br>PAGO DE IMPUESTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO (Se solicita en el CAM Piso 1). |
|                      | <b>Ley 23 de 1982</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sobre derechos de autor. Congreso de la República de Colombia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                    |                                                                                               |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NORMATIVIDAD APLICADA A LA EMPRESA | Decisión 486 de la CAN Septiembre de 2000                                                     |                         | Por la cual se establece el marco legal de propiedad intelectual para los países Comunidad Andina de Naciones, CAN: Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.                                                                                                    |
|                                    | Norma ISO 12647:                                                                              |                         | Norma que establece las especificaciones técnicas y tolerancias para la reproducción del color para impresión offset, huecograbado, serigrafía, Flexografía e impresión de pruebas digitales.                                                                        |
|                                    | ISO 12647-1:2004 – Parte 1: Parámetros y métodos                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | ISO 12647-2:2004 – Parte 2: Offset                                                            |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | ISO 12647-3:2005 – Parte 3: Prensa                                                            |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | ISO 12647-4:2005 – Parte 4: Huecograbado                                                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | ISO 12647-5:2001 – Parte 5: Serigrafía                                                        |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | ISO 12647-6:2006 – Parte 6: Flexografía ISO 12647- 7:2007 – Parte 7: Pruebas digitales        |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                    | Medio ambiente                                                                                | DECRETO 4741 DE 2005    | Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.                                                                                                                 |
|                                    | Consumo de agua                                                                               | DECRETO 302 DE 2000     | Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.                                                                                                                        |
|                                    | Aguas residuales                                                                              | DECRETO 3440 DE 2004    | Por el cual se modifica el Decreto 3100 de 2003 y se adoptan otras disposiciones. (Reglamentación de tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales) y se adoptan otras disposiciones.                           |
|                                    |                                                                                               | DECRETO 1594 DE 1984    | Uso del agua y residuos líquidos.                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                    |                                                                                               | DECRETO 321 DE 1999     | Por el cual se adopta el plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancias nocivas.                                                                                                                                             |
|                                    | Ruido                                                                                         | DECRETO 948 DE 1995     | Prevención y control de contaminación atmosférica, niveles de ruido admisibles.                                                                                                                                                                                      |
|                                    | Medio ambiente                                                                                | LEY 99 DE 1993          | Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. |
|                                    |                                                                                               | LEY 142 DE 1994         | Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.                                                                                                                                                         |
|                                    | Residuos convencionales                                                                       | DECRETO 1713 DE 2002    | Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos         |
|                                    |                                                                                               | DECRETO 1140 DE 2003    | Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002, en relación con el tema de las unidades de almacenamiento, y se dictan otras disposiciones.                                                                                                            |
|                                    | Residuos convencionales                                                                       | DECRETO 973 DE 1995     | Por el cual se promulga el Convenio 170 sobre la Seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo el 25 de junio de 1990.                                       |
|                                    |                                                                                               | LEY 9 DE 1979           | Por la cual se dictan medidas sanitarias.                                                                                                                                                                                                                            |
|                                    |                                                                                               | DECRETO 4741 DE 2005    | Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.                                                                                                                 |
|                                    | Generadores de residuos peligrosos                                                            | RESOLUCION 1362 DE 2007 | Por la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27 y 28 del Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.                                            |
|                                    | Transporte de residuos peligrosos                                                             | DECRETO 1609 DE 2002    | Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.                                                                                                                                                         |
|                                    | Relacionado con la importación y exportación de residuos peligrosos en el territorio nacional | Ley 1252 de 2008        | Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones                                                                                                                      |

Fuente: (Portal Oficial de la Secretaría del Senado, s.f.) y elaboración propia

**Tabla 18. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político**

| N° | VARIABLES                               | O/A | OM | Om | AM | Am |
|----|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>ENTORNO JURÍDICO</b>                 |     |    |    |    |    |
| 1  | Legislación Laboral                     | O   | X  |    |    |    |
| 2  | Legislación ambiental                   | O   |    | X  |    |    |
| 3  | Legislación sobre propiedad intelectual | O   | X  |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.7. ENTORNO POLÍTICO

### Panorama político de Colombia en 2018

Cómo sabemos, 2018 es un año de elecciones, situación que imprime cierta incertidumbre a las decisiones de inversión, económicas, de consumo y demás aspectos que afectan tanto a empresarios como a consumidores. La población se encuentra dividida en materia ideológica y con los candidatos que la representan, por lo que no se vislumbra con ninguna certeza lo que pueda pasar en las urnas en estos próximos meses.

En las elecciones al congreso se conocerá el nuevo balance de las diferentes bancadas. Generalmente son los partidos tradicionales los que más representatividad tienen, como el partido de la U, Liberal, Centro Democrático, Conservador y Radical. La gran incógnita es la participación que tendrán los partidos ligados a las candidaturas presidenciales como el de Sergio Fajardo o Gustavo Petro quienes lideran las encuestas, pero sus partidos no logran ser tan populares en el congreso. Así mismo, se espera conocer lo que pasará con el partido político de las Farc. Sin duda, estas elecciones serán determinantes para jalonar de alguna manera las candidaturas presidenciales.

Por otro lado, el país enfrentará el proceso de transición de los acuerdos de paz con la nueva administración. Según la Comisión Internacional de Verificación de los Derechos Humanos en Colombia, a la fecha, solo se ha cumplido el 18,5% del acuerdo alcanzado en septiembre de 2016 entre el Gobierno de Colombia y las Farc. Dice en su informe que el Gobierno solo ha tramitado 12 de las 34 medidas acordadas para el primer año del proceso. Por su parte, el eurodiputado de izquierda Javier Couso, quien también participó en la elaboración del informe, denunció que se han asesinado a más de 80 activistas sociales y sindicalistas en lo que va de 2018. En palabras textuales del diputado “hay sectores que están haciendo lo posible para que el proceso de paz descarrile”.

La crisis de Venezuela es otra situación que tiene agitada la situación política del país, y es que según un reporte publicado en la revista Semana, el flujo migratorio ha aumentado considerablemente en un 110% durante el 2017. En este año,

796.000 venezolanos entraron con pasaporte, de los cuales 552.000 se quedaron legalmente y 374.000 ilegalmente (Migración Colombia, 2018).

Otro tema que ha caracterizado al ambiente político actual han sido los casos de corrupción que se han revelado y su impacto en el futuro del país. Casos como el de Odebrecht, Reficar, las irregularidades con la alcaldía de Córdoba y la Guajira, los 21 fiscales y jueces del Meta que trabajaban para organizaciones ilegales, el exsecretario de seguridad de Medellín acusado de aliarse con organizaciones criminales, o el caso del ex fiscal anticorrupción quién pedía dinero a cambio de poner trabas a investigaciones, han sido unos de los cuantos casos más relevantes que han salido a la luz y que generan aún más incertidumbre y desesperanza en los dirigentes colombianos.

### **Panorama político en Santiago de Cali.**

La alcaldía de Santiago de Cali se encuentra actualmente bajo la administración de Norman Maurice Armitage, candidato independiente y empresario caleño de larga trayectoria, pero poco conocido en el ámbito político, quien, con su discurso, apoyo de los empresarios de la ciudad y adhesiones políticas de los partidos como cambio radical, partido conservador, centro democrático, entre otros, logró quedarse con la alcaldía de la ciudad.

En temas de seguridad la ciudad de Cali ha sido un reto que debía asumir la alcaldía desde que comenzó su gestión ya que, desde hace mucho tiempo, éste ha sido un tema crítico y que necesita intervención.

Según el ranking entregado en enero de 2015 por el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, una organización no gubernamental de México, Cali, con una población de 2.344.734 habitantes y 1.530 muertes violentas en 2014, tuvo una tasa de homicidios de 65.25% que la ubicó en el noveno lugar entre las 50 ciudades más violentas del planeta.

El informe incluyó las muertes violentas de ciudades en todo el mundo que cuenten con 300.000 o más habitantes. Así mismo, según la encuesta Cali como vamos, la percepción ciudadana sobre seguridad en 2014, 40% de los caleños se siente inseguro en la ciudad, mientras que 30% se sentían así en 2013. Por otra parte, es estable el 24% que se siente inseguro en el barrio. En ambos casos, la percepción de inseguridad es mayor en los estratos bajos que en los altos. De igual forma, temas como la movilidad, la organización vial, educación, salud, servicios públicos, vivienda y empleo, son retos fundamentales a gestionar por el nuevo alcalde.

Se resalta del plan de gobierno del alcalde electo, el énfasis que hace en el fortalecimiento de la cultura ciudadana y la necesidad de mostrar a Cali como una

ciudad para el encuentro de diversas comunidades, además de proponer dentro del mismo, en el numeral 2.3 APOYO A SECTORES QUE PUEDEN TRANSFORMAR LA ECONOMIA CALEÑA: 2.3.4 APOYO A SECTORES ESTRATEGICOS TRADICIONALES Y EMERGENTES (ARMITAGE ALCALDE, 2016).

Brindar el acompañamiento institucional requerido para la implementación de los planes estratégicos desarrollados por los gremios de las cadenas de:

- Pulpa, papel, cartón, empaques, artes y diseño gráfico y digital.

Por otra parte, en el numeral 4.3 CALI VIBRA Y CRECE CON LA CULTURA Y EL ARTE: 4.3.1 DINAMIZAR LOS PROCESOS CULTURALES EN COMUNAS Y CORREGIMIENTOS:

Impulsar a través de la lúdica y la pedagogía de la cultura y el arte, principios y valores de respeto a la vida y a la diferencia con énfasis en comunidades receptoras de víctimas y actores del conflicto armado interno desmovilizados.

Por lo anterior y resaltando que la empresa COLMODERNAS S.A.S. realiza su labor en el sector de la expresión social y que esta expresión hace parte fundamental de la cultura de los caleños y nos identifica como ciudadanos, podemos decir que según su programa de gobierno, los proyectos del alcalde electo propician un escenario local que favorece a los comerciantes caleños y así mismo a los asalariados, al incentivar la cultura y buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes, por ende, haciendo necesarias las propuestas de modernización que se plantea para la empresa más adelante en el documento.

### **El plan de desarrollo y la innovación en la industria colombiana**

El Plan Nacional de Desarrollo, es el instrumento formal y legal por medio del cual se trazan los objetivos del Gobierno permitiendo la subsecuente evaluación de su gestión. De acuerdo con la Constitución política de Colombia de 1991 en su artículo 339 del Título XII: "Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública", Capítulo II: "De los planes de desarrollo", el PND se compone por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional (Portal Oficial del Departamento Nacional de Planeación, 2014).

El plan nacional de desarrollo propuesto para el periodo 2014-2018, describe la importancia de la innovación en la industria, esto se describe en el numeral V, literal C, objetivo 1. *Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo* (plan nacional de desarrollo, 2014-2018), el cual habla acerca de la necesidad de que las empresas por medio de la innovación mejoren su productividad, la calidad de sus productos y sean más eficientes, para lo cual propone 7 estrategias; la estrategia b. *Fortalecer las*

*capacidades tecnológicas de las empresas, describe que: Las capacidades tecnológicas se refieren a los conocimientos y habilidades para adquirir, usar, absorber, adaptar, mejorar y generar nuevas tecnologías. (...) De este modo, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas de las empresas permitirá incrementar el porcentaje de empresas innovadoras en el país...*

Dentro de esta estrategia, se describen 4 componentes, de los cuales resaltamos el número 2) *aumentar el número de empresas que crecen rápida, rentable y sostenidamente jalonadas por innovación*. En este componente, resaltan la necesidad de empresarios con mentalidad de estrategia empresarial e innovación, la posibilidad de que las empresas existentes encuentren nuevas oportunidades de negocio; ofrece para la adquisición de estas nuevas tecnologías, alternativas financieras con la entidad bancaria Bancóldex para micro, pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior, podemos decir que es importante para el gobierno nacional que las empresas pequeñas y medianas vayan a la par con la necesidad de modernización e innovación que las hará más competitivas, por lo que incluyó alternativas para lograrlo dentro del PND 2014-2018.

### **El programa de transformación productiva y el sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica.**

El programa de transformación productiva es una metodología de trabajo que implica la definición de objetivos y metas concertadas en alianza público – privada, para impulsar y estimular el desarrollo de los bienes y servicios de ciertos sectores de la economía. Se hace énfasis en los denominados nuevos y emergentes, a los que se apoya para que su avance a nivel interno sea compatible con su inserción a mercados internacionales. El PTP está conformado por sectores nuevos y emergentes, así como aquellos ya establecidos, identificados mediante concurso, con potencial para convertirse en sectores de clase mundial. Además, cuenta con iniciativas público privadas de intervención que se centran en cuatro ejes transversales: recurso humano, infraestructura, normatividad y regulación y fortalecimiento de la industria, promoción e innovación (Portal Oficial Programa de Transformación Productiva, 2013).

Específicamente, acerca del sector de la industria editorial y de la comunicación gráfica, según el PTP se tiene proyectado que Colombia cuadruplicará sus ingresos en el 2032 hasta llegar al menos a \$3.4 mil millones de dólares, sus exportaciones ascenderán al menos a \$1.5 mil millones de dólares y aumentará en 20 mil empleos, para lo cual debe aumentar su oferta a servicios de valor agregado, incrementar su

orientación al exterior, alcanzar una alta madurez de toda la cadena de valor y reducir la informalidad.

Además, se nombra que la industria gracias a la incorporación de nuevas tecnologías -incluidas TIC- se encuentra desarrollando un portafolio de productos y servicios que permitirán diversificar su oferta en manejo de Big Data, aplicaciones para impresos de seguridad, ofertas en gran formato, servicios de manejo de inventarios y control de trazabilidad, entre otros.

A nivel mundial los productos con el mayor crecimiento son los empaques y las etiquetas. América Latina y Asia son las regiones con mayor crecimiento promedio, por encima de Estados Unidos y Europa. Internet y nuevas tecnologías imponen los grandes desafíos actuales, por lo que la transformación de la industria de impresión se enfoca hacia los servicios y el desarrollo y retención de conocimientos, se describe también en el PTP (Portal oficial, Programa de Transformación Productiva, 2016).

**Tabla 19. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico**

| N° | VARIABLES                                  | O/A | OM | Om | AM | Am |
|----|--------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>ENTORNO POLÍTICO</b>                    |     |    |    |    |    |
| 1  | Clima político                             | A   |    |    | X  |    |
| 2  | Estabilidad política                       | A   |    |    | X  |    |
| 3  | Impuestos                                  | A   |    |    | X  |    |
| 4  | Apoyo local a diversos sectores económicos | O   | X  |    |    |    |
| 5  | Inversión tecnológica estatal              | O   | X  |    |    |    |
| 6  | Tendencia creciente de la industria        | O   | X  |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.8. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

A continuación, se presenta un resumen con el cruce de las variables más destacables de acuerdo a los entornos analizados, estableciendo la relación pertinente con el sector y el impacto que generan de manera directa en Colmodernas:

Tabla 20. Matriz integrada de entornos

| ENTORNO   | VARIABLE                                            | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                              | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ECONÓMICO | Aumento de las exportaciones e importaciones        | El incremento tanto en importaciones como en exportaciones, es una variable que representa diversas situaciones para el sector de la industria editorial y gráfica, pues gran parte de los insumos provienen del extranjero y la proyección de las empresas de dicho sector al aprovechar la apertura económica es buscar acrecentar el su nivel de ventas en el exterior. | De acuerdo a la información consolidada por el DANE, durante los últimos 3 años las exportaciones e importaciones en el país vienen presentando una tendencia creciente reflejando un mayor aumento en las exportaciones más que en las importaciones. | La proyección de Colmodernas es incrementar sus ventas y abrir nuevos mercados hacia el extranjero, por lo que la variación en las exportaciones significa una gran oportunidad en este sentido. De igual manera la maquinaria utilizada y los insumos provienen en gran parte de Europa y Asia, por lo cual también puede generar impacto sobre los costos de producción. |
|           | Variación del dólar (importaciones y exportaciones) | El dólar, como moneda internacional se convierte en la herramienta para realizar las diferentes transacciones empresariales tanto con clientes como con proveedores, es por ello que dicha variable se relaciona de manera directa con todas las actividades de compra y venta que se desarrollan en el sector.                                                            | Lo corrido del 2017 el dólar alcanzó uno de sus máximos avalúos llegando a estar por encima de los \$3.000, sin embargo la tendencia durante el 2018 es hacia la baja de acuerdo a las fluctuaciones presentadas oscilando en los \$2.800.             | Actualmente la variación del dólar no genera un impacto latente y de manera directa para la empresa, sin embargo es una variable que se debe tener muy presente, pues de su variación dependen mucho los costos de producción y también la oportunidad de exportación de sus productos.                                                                                    |

| ENTORNO     | VARIABLE               | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                         | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TECNOLÓGICO | Innovación             | La innovación es un elemento inmerso en cualquiera de los sectores de la actualidad, pues estamos enfrentados a un mundo cambiante constantemente. Con mayor razón este sector pues cada día las personas buscan maneras diferentes de expresar emociones y/o sentimientos.                                                                     | Los modelos de producción tradicionales muestran una forma algo rudimentaria y arcaica de llegar al resultado final, mientras que la tendencia en la expresión social es hacia la digitalización de medios que permitan optimizar recursos y mejorar la calidad en la producción. | Colmodernas se encuentra en la obligación de mantenerse al tanto de las tendencias y nuevas formas de atraer clientes generando nuevos productos, sin embargo en la actualidad se evidencia un comportamiento un poco más reactivo conforme se comporta el mercado.                                           |
|             | Tasas de obsolescencia | Esta variable aplica tanto para los recursos utilizados como maquinaria, materia prima, insumos en general, así como también para los diseños y estrategias aplicadas en el sector, pues debido al ritmo como cambia constantemente el ambiente global en esta misma dinámica deben mantenerse las empresas para tener una vida más prolongada. | La maquinaria utilizada en los procesos productivos generalmente es de remanufacturada o de segunda mano, lo que implica siempre estar unos pasos más atrás de los avances tecnológicos reales a nivel mundial.                                                                   | Al utilizar herramientas de segunda mano, la exposición hacia bajos niveles de calidad es mayor así como también la competitividad en el mercado se hace más compleja, pues es necesario mantener un estándar actualizado en cuanto a recursos para ser una empresa realmente competitiva frente a las demás. |

| ENTORNO     | VARIABLE                                             | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                 | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEMOGRÁFICO | Crecimiento de la población urbana frente a la rural | El alcance rural que tienen las empresas de la industria editorial y gráfica es mínimo debido a que en estas zonas la demanda es muy baja. En este sentido, el hecho de que haya una movilización hacia las cabeceras del país, representa una oportunidad para llegar a más personas. | Proyecciones de población del DANE. En la actualidad la relación es 76,84% para la población urbana y 23,16% para la rural. Se espera que a 2020 esta relación sea 77,07 % y 22,93% respectivamente.                                                                                                                                                                               | Colmodernas es una empresa mediana que distribuye sus productos a nivel nacional, sin embargo, no hay suficientes distribuidores en zonas rurales del país. Adicional, la logística de distribución de la compañía no tiene la capacidad para llegar a estas zonas, por lo que es una gran ventaja esta movilización para la ampliación del mercado. |
|             | Movilidad de las etnias hacia las cabeceras del país | La variable demográfica analizada se relaciona o condiciona al sector ya que con la llegada de las diferentes etnias del país a las áreas centrales, la diversidad cultural aumenta y las empresas deberán segmentar sus productos y servicios si quieren llegar a este mercado.       | De acuerdo al censo realizado por el DANE en 2005, se identificaron además de la sociedad mayoritaria cuatro grupos étnicos: población indígena, población raizal del archipiélago de San Andrés y Providencia, población negra o afrocolombiana, y la población Rom o gitana, quienes han migrado a las cabeceras del país por razones familiares, o mejores condiciones de vida. | La llegada de poblaciones con culturas diferentes a la de la población mayoritaria representa una oportunidad para la empresa, para incursionar en productos con mensajes especiales para estos grupos diferenciados.                                                                                                                                |

| ENTORNO | VARIABLE                                   | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                       | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIAL  | Aumento de la tasa de desempleo            | El desempleo afecta a este y otros sectores de la economía ya que incide en la capacidad adquisitiva de los colombianos. Al tener limitantes económicas, los consumidores prescindirán de la compra de este tipo de productos y como es lógico darán más prevalencia a bienes que suplan sus necesidades básicas.                                          | Informe del DANE con corte al mes de noviembre que indica que en 2017 la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 8,4% variación estadísticamente significativa con respecto al mes de noviembre del año 2016 que fue de 7,5%  | Por el tipo de productos que ofrece la empresa, el desempleo en el país es un indicador fundamental para reconocer si existen o no facilidades para adquirir los productos y para evaluar posibles estrategias en caso de que la situación se vuelva más crítica.                                                                     |
|         | Calidad de vida de la población colombiana | El aumento de la calidad de vida en el país puede incidir de manera positiva hacia una disposición por consumir los productos del sector de expresión social, ya que la intención de compra de algunos productos están supeditados por sentimientos positivos que quieran transmitir las personas, y por las ganas de celebrar y regalar que puedan tener. | En informe presentado por el DANE para el año 2016 se indica que la mayoría de colombianos tienen acceso a acueducto y alcantarillado, y que ha crecido el acceso a vivienda propia, equipos de cómputo, internet, entre otros. | Para Colmodernas, la calidad de vida impacta directamente en la posibilidad de adquirir sus productos. Los resultados actuales muestran que el acceso a las condiciones básicas se encuentra en buen término, por lo que indirectamente el ánimo de los colombianos para regalar y compartir buenos sentimientos puede estar vigente. |

| ENTORNO  | VARIABLE                                                                       | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                          | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                         | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CULTURAL | Permanencia de fiestas y celebraciones tradicionales y comerciales de Colombia | Esta es sin duda una de las variables más significativas y relacionadas con esta industria, ya que es precisamente para estas celebraciones es que cobran vida y sentido los productos desarrollados por este tipo de empresas.                                 | Informes de Fenalco muestran que en el país, celebraciones como el día de la madre, del padre, amor y amistad e incluso celebraciones importadas como San Valentín tienen una vigencia muy fuerte y son celebradas por el 80% de los colombianos aproximadamente. | Esta variable impacta directamente a la organización, ya que ésta misma trabaja para ofrecer alternativas de regalo o complementos para las celebraciones que se dan en el país, en este sentido, el hecho de que estén vigentes garantiza a su vez la permanencia de la empresa y sus productos en el mercado. |
|          | Cambio de la dinámica en las celebraciones                                     | A raíz del uso de la tecnología, y cambios en la concepción de los regalos, las personas han sustituido el hábito de regalar tarjetas o algún otro material impreso, y prevalecen los mensajes virtuales, bonos o invitaciones que prescinden de algún empaque. | Encuestas realizadas por Fenalco muestran que en fechas como amor y amistad en la que en años atrás los chocolates, las tarjetas y peluches eran los regalos más comunes, hoy en día han sido reemplazados por ropa y calzado o invitaciones a cenar.             | Colmodernas y en general todas las empresas del sector deben estar un paso adelante con las tendencias del mercado, ya que con el paso de los años, los hábitos seguirán cambiando y las alternativas que ofrece esta organización también deberán hacerlo para asegurar su permanencia.                        |

| ENTORNO  | VARIABLE             | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JURÍDICO | Estabilidad política | La legislación vigente de alguna manera busca regular la producción de una manera más controlada y consiente, disminuyendo el desperdicio y promoviendo el buen uso de los recursos, llevando a las empresas a generar el menor impacto posible sobre el medio ambiente.                                                                                                          | Durante los últimos años debido a los cambios climáticos y al impacto que genera la industria sobre el medio ambiente se han generado ciertas alertas hacia las empresas buscando que realicen una producción más consiente y utilizando en lo posible recursos renovables. Para ello se desarrollan ciertas normas y leyes que regulen las organizaciones.                                                                                             | Para la empresa es importante conocer cuáles de sus procesos o recursos utilizados generan mayor impacto o desperdicios que acarreen perjuicios en el medio ambiente. A su vez debe conocer cuáles de las normas y leyes vigentes se relacionan de manera directa con la actividad que desarrolla, pues de ello dependerá el no tener que asumir sanciones.               |
|          | Impuestos            | Esta variable ha sido un atenuante que afecta no solo a este sector, sino a todos los sectores de la economía colombiana. Lamentablemente muchas organizaciones se han visto obligadas a cerrar sus puertas debido a la carga tributaria que deben asumir. De igual manera es importante conocer qué tipo de impuestos cobijan al sector para no incurrir en sanciones u omisión. | Colombia se caracteriza por ser un país con una carga tributaria algo robusta. El desarrollo y crecimiento de las empresas en muchas ocasiones tiende a verse empañando debido al desconocimiento sobre este tema o a la sobre carga de costos que esto conlleva. Sin embargo existe una tendencia política hacia la estimulación de nuevas industrias y emprendimientos, lo cual puede alivianar un poco las cargas de costos para las organizaciones. | Es fundamental que Colmodernas conozca qué tipo de impuestos debe asumir de acuerdo a su actividad y constitución, pues sería perjudicial convertirse llegar a evadir alguno de los impuestos que le corresponda. Sin embargo también debe buscar la manera de mitigar en lo posible estos rubros haciendo uso de los recursos que el estado pueda proveer para este fin. |

| ENTORNO  | VARIABLE                | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICO | Incertidumbre electoral | Dentro de poco Colombia cambiará de administración y es evidente la variedad de ideologías y propuestas que tienen los candidatos que puntúan en las encuestas. A raíz de esto, es posible esperarse cualquier cambio que beneficie o afecte a los empresarios en el país, dependiendo de la línea política que gane y lo que se implemente. | Panorama previo a las elecciones al congreso y presidencia de la república en 2018 analizados por diferentes medios de comunicación, así como los debates presentados en los que se toca el tema empresarial y las propuestas difieren entre candidatos. Adicional, un medidor como las redes sociales, evidencian diferentes posturas y opiniones sobre el tema | Colmodernas es una empresa productora y distribuidora de artículos de papel, con presencia a nivel nacional y con más de 80 años de experiencia en el mercado, sin embargo, debe prepararse mejor ante cualquier cambio técnico que deba realizar, ya que las políticas que apuntan al desarrollo sostenible ronda en la cabeza de algunos políticos locales y mundiales. |
|          | Corrupción              | La corrupción permea a todas las capas de la sociedad y termina afectando el desarrollo de la economía, ya que la inversión para los empresarios se vuelve menos atractiva, fomenta la desconfianza de los consumidores y genera costumbres culturales indeseadas que afectan en general a todos los sectores                                | Declaraciones de organizaciones como la ANDI que expresan preocupación por disminución en ventas a causa de la corrupción, entre otras variables                                                                                                                                                                                                                 | Para la empresa esta variable afecta en la medida en que si hay desvíos de recursos en la política, se incrementa en algunos casos los impuestos, y se disminuye la competitividad.                                                                                                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia.

## **2.3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR**

Analizar el sector consiste en el proceso de investigación aplicada al sector al que pertenece una empresa, con el fin de monitorear las actividades, estudiar las tendencias y previsiones del sector y reconocer las variables que pueden afectar el desempeño competitivo de la organización.

Colmodernas S.A.S hace parte del sector de la industria editorial y gráfica, definido por el programa de transformación productiva PTP como una industria que ejerce como actividad principal el suministro del servicio de impresión para terceros. Sin embargo, la empresa pertenece a un subsector llamado en Colombia Expresión Social que comprende a todas las empresas dedicadas a la producción de tarjetas, afiches, esquelos, papel regalo, entre otros productos que llevan un mensaje implícito.

### **2.3.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR**

#### **2.3.1.1. CINCO FUERZAS DE PORTER**

##### **2.3.1.1.1. PROVEEDORES**

La situación de la empresa objeto de estudio, está enmarcada dentro del contexto en la que el sector tiene gran importancia para los proveedores, es decir, es un sector dinámico con alta demanda, y con concentración de organizaciones que solicitan sus insumos, por lo que las condiciones de suministro son razonables.

Adicionalmente, existen suficientes proveedores de materia prima, teniendo en cuenta también que la organización produce diferentes líneas de producto y que afortunadamente varios de ellos tienen una buena salida, es decir, las ventas de la organización no dependen de la producción de un artículo en particular, sino que con su amplio portafolio puede cubrir las necesidades de expresión social de los consumidores, lo que garantiza una sana relación con los diferentes proveedores.

A continuación, se relacionan las variables que permiten conocer el estado del sector en este aspecto:

- **Número de proveedores importantes:** Para el sector de la expresión social este aspecto representa un punto a beneficio, debido que se puede contar con un amplio número de proveedores que pueden suplir las necesidades que las organizaciones requieran sin limitantes en el volumen de abastecimiento.
- **Importancia del sector para los proveedores:** Debido a la gran concentración de empresas dedicadas a la comunicación de expresión social, los proveedores encuentran muy atractivo este mercado. Por este

motivo las condiciones de negociación que se aplican son razonables y asequibles para el sector en general.

- **Costo de cambio de productos del proveedor:** Este aspecto no es un gran problema, debido a que los insumos utilizados en la producción de expresión social no son altamente diferenciados entre un proveedor y otro.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** Para el sector de la expresión social esto no representa una gran posibilidad, debido a que la mayoría de empresas no cuentan con la capacidad en cuanto a recursos y estructura para implementar este tipo de integración.

#### **2.3.1.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Colmodernas vende sus productos a los distribuidores representados en pequeños almacenes; distribuidores de grandes superficies entre los que se encuentran: Grupo Éxito, Almacenes la 14, Comfandi, Cafam, Colsubsidio, Supertiendas Olímpica, Panamericana, entre otros; y consumidores o usuarios finales que son la población en general.

Para el caso del sector objeto de estudio existen dos tipos de compradores; el primero, y cliente directo de las compañías, son los distribuidores de sus productos, que a su vez se clasifican en pequeños almacenes y misceláneas; y almacenes de grandes superficies. El segundo tipo de cliente corresponde al usuario final del producto quien lo adquiere por medio del canal de distribución.

Para comprender de mejor forma el comportamiento de los compradores, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- **Número de clientes importantes:** Existe un número de clientes considerables, que generan alta demanda de los productos de este sector. Por ende, este es un aspecto que tiene gran relevancia, ya que sus compras son permanentes y de alto volumen.
- **Integración hacia atrás del cliente:** Para los clientes potenciales esto puede representar un gran atractivo, pues existe un alto interés en generar mayor reconocimiento en el sector y recordación de marca. Contando con la posibilidad de desarrollar sus propios productos.

En conclusión, en el subsector de la expresión social los clientes, y especialmente los distribuidores de grandes superficies, cuentan con alto poder de negociación; lo cual propicia el enfrentamiento de los competidores del sector y perjudica la rentabilidad del mismo.

#### **2.3.1.1.3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

El ingreso de nuevos competidores al sector produce un cambio en la dinámica de este debido a que se genera presión sobre los precios y costos, y esto a su vez

limita la rentabilidad del sector. La entrada de nuevos actores depende de la altura de las barreras de ingreso y de la reacción que puedan tomar los ya establecidos.

El sector al que pertenece Colmodernas es el de la Expresión Social, el cual está contenido en el sector de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica, que a su vez pertenece al macro sector de manufacturas.

- **Barreras de entrada:** En general no existen barreras que limiten el ingreso de nuevos participantes en la competencia de este sector. Incluso la competencia se hace más compleja con la entrada de empresas que en lugar de producir se dedican a la importación, aprovechando las facilidades existentes en esta materia.
- **Diferenciación del producto:** Al ser productos que no ameritan una gran inversión en desarrollo, diseño o alta tecnología, tienen un grado bajo de diferenciación, abriendo las posibilidades a nuevos competidores.
- **Costo de cambio para el cliente:** Este aspecto no es relevante para los clientes, pues cuentan con abanico amplio de posibilidades, lo cual facilitaría que en cualquier momento que opten por sustituir las marcas existentes en el sector.
- **Acceso a canales de distribución:** Debido a la existencia de diversos canales de distribución, se vuelve atractivo para nuevos entrantes incursionar en el sector a raíz de las facilidades de adaptarse a las operaciones logísticas.
- **Acceso a materias primas:** Esto genera un alto grado de motivación a los nuevos entrantes, pues se dispone de múltiples opciones de acceso de materiales para este tipo de producción.
- **Protección gubernamental:** Para este sector el nivel de proteccionismo es bastante bajo de parte del estado, haciéndose más fácil la posibilidad de ejecutar libremente este tipo de actividad.

En conclusión, las barreras de entrada al sector son bajas, por lo que si un nuevo competidor decide entrar podrá hacerlo sin mayor dificultad. Corresponderá al inversionista tomar la decisión dependiendo de si la rentabilidad del sector es la que espera para su inversión.

#### **2.3.1.1.4. AMENAZA DE SUSTITUTOS**

La expresión social puede ser sustituida por gran variedad de productos y servicios cuya intención sea regalar un mensaje de manera creativa y especial. No sólo la tecnología representa un peligro latente para la industria de la expresión social. Ideas sencillas e innovadoras pueden reemplazar por completo el papel fundamental de las tarjetas el cual consiste en regalar un mensaje como

complemento de un regalo o por sí solas para expresar algún sentimiento desligado de celebraciones tradicionales.

Aplicaciones tecnológicas como WhatsApp han tenido que ver en el desplazamiento de la comunicación de mensajes por medio de tarjetas físicas. Es muy sencillo compartir a través de esta plataforma, mensajes e imágenes de todo tipo que se encuentren en internet. Es usual también que con la ayuda de emoticones una persona pueda crear o diseñar mensajes sin tener que recurrir a una tarjeta tradicional, que por un lado, se debe pagar por ella, y por otro, hacérsela llegar a la persona deseada puede resultar complicado.

Las redes sociales han sido determinantes en los cambios de comunicación de las personas. Facebook por lo menos tiene recordatorios de cumpleaños de los contactos, lo que le permite a los usuarios tener presente estas fechas y enviar por el mismo medio, mensajes de felicitación acompañados de imágenes y sonido. Y es precisamente la practicidad y comodidad que buscan los usuarios, quienes no pierden la tradición de enviar un mensaje, pero que usan en definitiva estos medios sociales para comunicarse.

Hay empresas colombianas que en vista de este boom digital han entendido que la tarjeta por sí sola ya no es una novedad y han optado por ofrecerlas a través de sus portales, en donde cada persona puede diseñarla a su gusto, enviarla por correo, compartir en redes sociales o imprimirla, ofreciendo con esto no sólo un diseño personalizado, sino una distribución en línea con la tendencia tecnológica.

Pero no todo es tecnología. Muchas empresas de expresión social han empezado a distribuir productos con más creatividad, como chocolates en los que en su envoltura viene impreso el mensaje, cajas plegadizas con mensajes, llaveros y cojines. Ya no es necesario comprar chocolates y tarjeta por separado, sino que utilizan objetos funcionales para transmitir sentimientos. Otra tendencia es la que han aprovechado diseñadores para imprimir mensajes en artículos de decoración como cuadros, relojes de pared y mugs, como alternativas de regalos creativos. Es también común encontrar mensajes personalizados estampados en camisetas para regalar.

Incluso la pastelería ha venido incursionando en la comunicación de mensajes de afecto, no sólo por el gesto que implica regalar una torta, postre, cupcake o galleta, sino porque además de los diseños tradicionales, han servido de base para plasmar mensajes de texto sobre ellos. Tal como lo hace la empresa caleña “Anita’s Cupcakes” la cual ha reinventado la pastelería tradicional ofreciendo tortas y cupcakes para comunicar mensajes en lugar de cartas o tarjetas.

Es entonces un panorama en donde la innovación, creatividad y tecnología sobresalen ante lo tradicional que ofrece la tarjeta física para enviar mensajes de todo tipo y en cualquier ocasión.

#### **2.3.1.1.5. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA**

Es importante al momento de diseñar y establecer la estrategia de una compañía conocer cuáles son los principales competidores, que perteneciendo al mismo sector de alguna manera representan alto nivel de rivalidad respecto a la actividad comercial de la empresa.

El grado de intensidad en la rivalidad de los competidores determina lo atractivo o no el sector. Una mayor rivalidad imprime menos estabilidad, pero a su vez impulse a las organizaciones a destacarse para sobrevivir en el mercado.

En el caso de Colmodernas SAS, como se ha venido mencionando está dedicada a la producción y distribución de diversos artículos que permiten al cliente expresar sus sentimientos y emociones, a través de tarjetas, afiches, bolsas de regalo, entre otros. Por lo anterior al momento de incorporarnos en el sector de Expresión social nos encontramos con diversas empresas al interior del país dedicadas a esta actividad, algunas de ellas dedicadas a la producción física y otras que ya se encuentran explorando la tendencia digital.

A Pesar del incremento cada vez más evidente de artículos provenientes de Asia, específicamente de China, que por su bajo costo se han convertido en piedra de tropiezo para miles de empresarios colombianos, quienes en muchos de los casos pasaron de ser productores y distribuidores a convertirse en simples comerciantes, debido a que sus costos de producción les impedían de alguna manera competir contra el comercio de importación.

No obstante a lo anterior, algunos de los factores que le permiten a las empresas colombianas tener una ventaja competitiva en cuanto a los del extranjero sobre todo los orientales, es la creatividad emocional que las caracteriza por sus mensajes amorosos y románticos, lo cual se puede considerar un vacío de la industria China, quienes tiene como mayor fortaleza la producción en serie de estos elementos, dejando de lado la diferenciación y particularidad para cada necesidad del cliente (REVISTA DINERO, 2007).

Basado en la intensidad de competencia, se puede inferir que en este sector se percibe una intensidad alta de competencia, pues al hacer un ejercicio algo simple pero bastante confiable, de verificar la cantidad de proveedores y marcas en uno de los almacenes de cadena más grandes y con mayor participación de proveedores (Almacenes La 14), nos encontramos con aproximadamente 12 empresas dedicadas al mismo tipo de negocio, en el sector de expresión social, manejando

dentro de su portafolio los productos de mayor distribución o también conocidos como estrella de la empresa objeto de estudio, con ello nos referimos a la fabricación y distribución de tarjetas, papel y bolsas de regalo. (Porter, 2008)

Dentro de ellos es pertinente mencionar que uno de los competidores directos es Exclusivas Muñoz, quienes al igual que Colmodernas se encuentran enfocados en la distribución de productos a bajos precios, por lo cual son un rival de alto nivel, pues además de distribuir productos similares sus precios de venta también son muy parecidos por no decir que iguales.

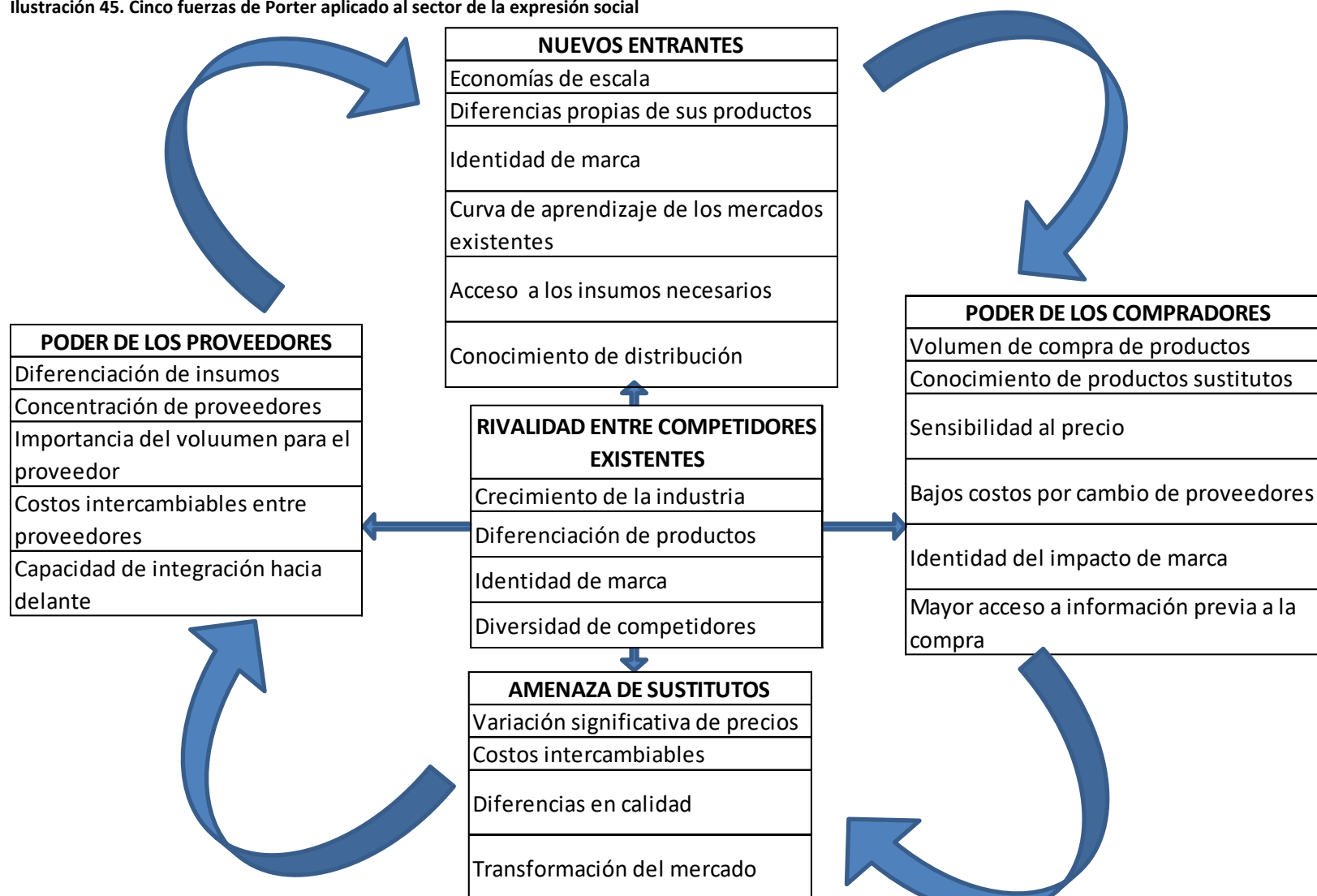
Por otro lado, se encuentran empresas como Mhotitas y NICO, las cuales a diferencia de las anteriores se caracterizan por competir a nivel de calidad y exclusividad en sus productos, por lo cual sus precios no son muy bajos sin embargo se mantienen en el mercado con un nivel de rotación de inventarios similar.

Como se ha mencionado anteriormente existe una clara tendencia en el sector de la expresión social hacia la digitalización, y un aspecto diferenciador en varias de las empresas antes mencionadas, que les puede proporcionar una clara ventaja competitiva sobre Colmodernas, es que en muchos de los casos dichas empresas a pesar de mantener el portafolio de productos tradicionales, también han emergido al comercio digital, utilizando las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), para incorporarse en el proceso de transformación que el mercado viene sufriendo en los últimos años.

Algo tan práctico y que gracias a la Internet le facilita a los usuarios en general el tener acceso a la empresa en cuestión, es que ésta pueda contar con una página web que le permita al cliente familiarizarse con dicha empresa, y es aquí donde se marca un hito en el mercado de la expresión social, pues debido a la tendencia generacional hacia la digitalización y la expresión a través de las redes, el manifestar una emoción, invitación, sentimiento, felicitación, entre otras, cada vez se hace menos físico, por lo cual las empresas deben entender este mercado y adaptarse a dicha tendencia ofreciendo productos y/o servicios que satisfagan la necesidad que tiene el ser humano por expresarse, pero así mismo se encuentren a la vanguardia del mercado, pues de lo contrario estaría expuesta a una muerte, que según el avance tecnológico al que se enfrente podrá ser lenta o muy rápida.

Es evidente que al entender este cambio en el mercado empresas como Mhotitas, NICO, Exclusivas Muñoz, Tarjetas ZEA, entre otros, han entendido esta dinámica de negocio, transformando sus procesos de producción e innovando a través de productos digitales, haciendo uso de la tecnología y las redes, lo cual permite que la empresa además de obtener un mayor reconocimiento, le facilite a los clientes tener acceso de manera más rápida al portafolio de productos.

Ilustración 45. Cinco fuerzas de Porter aplicado al sector de la expresión social



Fuente: (Betancourt Guerrero, Análisis sectorial y competitividad, 2014) y elaboración propia

Tabla 21. Tabla de análisis sectorial

| Sector: Expresión Social                                          | Perfil competitivo del sector |           |    |        |           |    |          |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|----|--------|-----------|----|----------|
|                                                                   | Grado                         | Repulsión |    | Neutro | Atracción |    | Grado    |
|                                                                   |                               | -         | -- |        | +         | ++ |          |
| 1. Competidores actuales                                          |                               |           |    |        |           |    |          |
| 1.1 Rivalidad entre competidores                                  |                               |           |    |        |           |    |          |
| Número de competidores                                            | Grande                        | X         |    |        |           |    | Pequeño  |
| Diversidad de competidores                                        | Grande                        |           | X  |        |           |    | Pequeño  |
| Crecimiento del sector                                            | Lento                         |           |    | X      |           |    | Rápido   |
| Costos fijos o de almacenaje                                      | Altos                         |           | X  |        |           |    | Bajos    |
| Incrementos de capacidad                                          | Grande                        |           |    | X      |           |    | Pequeño  |
| Capacidad diferenciación del producto                             | Baja                          |           |    |        | X         |    | Alta     |
| Importancia para la empresa                                       | Alta                          |           | X  |        |           |    | Baja     |
| Rentabilidad del sector                                           | Baja                          |           |    |        | X         |    | Alta     |
| 1.2 Barreras del salida                                           |                               |           |    |        |           |    |          |
| Especialización de los activos                                    | Alta                          |           | X  |        |           |    | Bajo     |
| Costo de salida                                                   | Alto                          | X         |    |        |           |    | Bajo     |
| Interacción estratégica                                           | Alta                          |           | X  |        |           |    | Baja     |
| Barreras emocionales                                              | Altas                         |           |    | X      |           |    | Bajas    |
| Restricciones sociales o del gobierno                             | Altas                         |           |    |        |           | X  | Bajas    |
| 2. Posibles entrantes                                             |                               |           |    |        |           |    |          |
| Barreras de entrada                                               | Bajas                         |           | X  |        |           |    | Altas    |
| Economías de escala                                               | Baja                          |           |    |        | X         |    | Alta     |
| Diferenciación del producto                                       | Bajos                         |           |    | X      |           |    | Altos    |
| Costos de cambio para el cliente                                  | Amplio                        | X         |    |        |           |    | Limitado |
| Acceso a canales de distribución                                  | Bajas                         |           |    |        | X         |    | Altas    |
| Necesidades de capital                                            | Amplio                        |           |    | X      |           |    | Limitado |
| Acceso a materias primas                                          | Amplio                        | X         |    |        |           |    | Limitado |
| Protección gubernamental                                          | Baja                          |           | X  |        |           |    | Alta     |
| Efectos de la curva de experiencia                                | Bajo                          |           |    |        | X         |    | Alto     |
| 3. Poder de los proveedores                                       |                               |           |    |        |           |    |          |
| Número de proveedores importantes                                 | Bajo                          |           |    |        | X         |    | Alto     |
| Importancia del sector para proveedores                           | Pequeño                       |           |    |        |           | X  | Grande   |
| Costo de cambio del proveedor                                     | Alto                          |           |    | X      |           |    | Bajo     |
| Integración hacia adelante del proveedor                          | Alta                          |           |    | X      |           |    | Baja     |
| 4. Poder de los compradores                                       |                               |           |    |        |           |    |          |
| Número de clientes importantes                                    | Bajo                          |           |    |        | X         |    | Alto     |
| Integración hacia atrás del cliente                               | Alta                          |           |    |        | X         |    | Baja     |
| Rentabilidad del cliente                                          | Baja                          |           | X  |        |           |    | Alto     |
| 6. Productos sustitutos                                           |                               |           |    |        |           |    |          |
| Disponibilidad de productos sustitutos                            | Grande                        | X         |    |        |           |    | Pequeño  |
| actuales y en un futuro                                           |                               |           |    |        |           |    |          |
| Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto | Alta                          | X         |    |        |           |    | Bajo     |
| Perfil Numérico (Suma)                                            |                               | 6         | 8  | 7      | 8         | 2  |          |
| Tendencia= Repulsión                                              |                               | 13        |    | 7      | 10        |    |          |

Fuente: (Betancourt Guerrero, Análisis sectorial y competitividad, 2014) y elaboración propia

Según la tabla número 20 de análisis sectorial, el sector de la expresión social se encuentra algo parejo entre los factores que causan atracción y los que causan repulsión. Sin embargo, bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede evidenciar que el sector se encuentra actualmente poco atractivo y que son más los factores negativos que pesan sobre él.

La fuerza en la que no obtuvo un puntaje negativo es en el poder de los proveedores. Esto debido a que hay un número considerable de empresas reconocidas y estables que abastecen a las empresas de expresión social, así mismo, el sector representa un gran target para los proveedores, así sus productos tengan diversos usos.

Por otro lado, la fuerza en la que no se obtuvo un puntaje positivo es en los productos sustitutos, ya que la razón de ser de las compañías de este sector es poder sorprender a través de detalles a las personas cercanas o expresar algún mensaje a través de los productos impresos como tarjetas, afiches, esquelos, sobres, entre otros. Sin embargo, esta misma necesidad la están supliendo empresas con productos y servicios totalmente diferentes, que representan una amenaza para las productoras de expresión social tradicional.

## **2.3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO**

### **2.3.2.1. EL DIAMANTE COMPETITIVO**

#### **2.3.2.1.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS**

##### **Factores básicos**

Colmodernas S.A.S es una empresa que tiene presencia a nivel nacional principalmente de la ciudad de Cali, ciudad desde la cual se producen los artículos que vende. **La ubicación geográfica** de Colombia es en general favorecedora en términos de clima, en comparación con otros lugares del mundo en los que se experimentan temperaturas extremas que impiden en muchas ocasiones la movilidad de los trabajadores y mercancías. En su lugar, Colombia no cuenta con limitantes climáticas graves que impidan el desarrollo normal de la actividad empresarial de Colmodernas.

En cuanto a la situación de la **mano de obra no especializada y semiespecializada**, el país es uno de los más débiles en términos educativos, por lo que sobran las posibilidades para encontrar trabajadores para ejercer funciones que no requieran algún tipo de conocimiento especial. Esto garantiza poder contar con personas dispuestas a ocupar cargos complementarios en las organizaciones y que no necesariamente están ligados a la actividad a la que se dedica la empresa.

Las condiciones de disponibilidad de **agua**, por ejemplo, se han visto afectada en ciertas regiones del país y puede empeorar si las instituciones encargadas de administrar estos recursos no implementan planes de contingencia. Las regiones han venido creciendo, pero los planes de desarrollo no han estado a la par. Por ejemplo, en el municipio de Jamundí, cercano a la ciudad de Cali se viene presentando escasez de agua ya que la fuente que abastece al municipio es la misma desde hace muchos años y no existe una solución clara para este problema que preocupa, debido a que, así como éste, otras regiones del país pueden empezar a sufrir esta falta de planeación o recursos.

### **Factores avanzados**

En temas de **infraestructura** el país ha estado atrasado. Según el último Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial para 2017, el país perdió 3 puestos en el escalafón general en el pilar de infraestructura. Las variables que componen este pilar y presentan una mejoría son: calidad de las carreteras, calidad de la infraestructura ferroviaria y calidad de la infraestructura portuaria. Las variables que tuvieron que ver con la desmejora del país el año pasado son: calidad del abastecimiento eléctrico y calidad de la infraestructura de transporte aéreo.

Para la empresa estudiada, el estado de la infraestructura vial es vital para la distribución de sus productos en todo el país. Por lo que evidencian los resultados, el estado de este aspecto no es crítico para hacer llegar los productos al resto del país.

En cuanto a los factores de **innovación y sofisticación**, el reporte del FEM para 2017, se presentó un ascenso del puesto 79 al 73 en innovación, el resultado obtenido es a causa de las variables: gasto de las empresas en investigación y desarrollo y calidad de las instituciones de investigación científica, lo que refleja que el país viene invirtiendo en este aspecto tan importante para el desarrollo de las industrias.

La **preparación tecnológica** no es de los puntos fuertes del país. Según el informe de la FEM, este punto tuvo resultados mezclados, es decir, 4 de las 9 variables analizadas mejoran levemente y 5 desmejoran, por lo que en total se perdió un punto en este aspecto. Las variables que determinaron la caída en este resultado son: suscripción a móviles banda ancha, y transferencia tecnológica derivada de la inversión extranjera directa. Esta última variable tiene que ver con la transferencia de habilidades, conocimientos, tecnologías, métodos de fabricación, e instalaciones entre gobiernos, empresas, o universidades para garantizar que los avances científicos y tecnológicos estén al alcance del mayor número de usuarios posibles

con el fin de que con este intercambio se puedan desarrollar y explotar los conocimientos y agregar valor a procesos, productos o servicios.

En el informe presentado por el Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología e Innovación COLCIENCIAS al congreso de la república sobre su gestión entre 2016-2017, se hace recuento sobre los objetivos estratégicos planteados por la institución en el periodo 2015-2018 entre los que estaba: *“mejorar la calidad y el impacto de la investigación y la transferencia de conocimiento y tecnología”*. Según el informe, con respecto a la meta planteada en 2016, este objetivo tuvo un cumplimiento de 86% y a junio de 2017, el porcentaje de avance de la meta está en 55,7%.

Sin embargo, en general, de los 16 indicadores estratégicos que miden los objetivos estratégicos de Colciencias, 11 cumplieron con las metas establecidas en 2016 y 2017.

En conclusión, La disponibilidad de estos factores en la región existe, pero es necesario seguir trabajando en la calidad de la gestión de la información, el conocimiento, y la investigación para la competitividad del mercado local y garantizar los derechos de propiedad intelectual para promover una transferencia más activa, ya que esto causa que muchos sectores deban importar elementos o maquinaria especializada, por ejemplo, porque no se encuentra disponible en el país (COLCIENCIAS, 2017).

En cuanto a la **especialización del personal**, según cifras del DANE, al 2016, sólo el 3,3% de la población económicamente activa cuenta con un postgrado, el 7,7% con educación universitaria y el 10,9% con educación técnica profesional y tecnológica, el resto de la población y de hecho la mayoría, cuenta sólo con educación media, básica secundaria, básica primaria o ninguna educación. Este panorama afecta el crecimiento de las organizaciones ya que la mayoría de población local no cuenta con conocimientos suficientes para su desarrollo, ocasionando que los empresarios deban contratar personal extranjero para cubrir las necesidades académicas de sus organizaciones.

#### **2.3.2.1.2. SECTORES CONEXOS, CADENAS PRODUCTIVAS Y CLÚSTERES**

Con el ánimo de poder clasificar el mercado de una manera más adecuada se realiza una especie de división por sectores o grupos empresariales que se relacionen de acuerdo a al tipo de industria o actividad económica que desarrollan.

Cuando existen empresas dedicadas a actividades que las hacen interdependientes, o también, que desarrollan procesos similares son llevadas a establecer vínculos entre sí, conformando cierto tipo de redes que generalmente se

hacen más evidentes durante las cadenas productivas, centrando la atención en la división de tareas o actividades según el sistema de producción que se implemente.

Se puede considerar que para Colmodernas este no ha sido un aspecto a tener muy en cuenta. A pesar de que en su proceso productivo se evidencia la división de tareas, éstas se hacen entablando redes muy cercanas que no vinculan de manera directa empresas externas o asociación con competidores.

### **Redes.**

En general, el establecimiento de redes de colaboración en el país es bastante frecuente y se cuenta con las condiciones necesarias para llevarlas a cabo. Particularmente en el caso de Colmodernas con sede principal en la ciudad de Cali, cuenta con redes establecidas con un operador logístico que le colabora con la distribución de sus productos en los diferentes lugares del país.

Así mismo de manera informal ha establecido conexiones con operarios tercerizados para el desarrollo de algunas actividades asociadas al proceso productivo, como lo son el troquelado, escarchado, pliegue de empaques, entre otras tareas de acabados.

### **Cadena productiva**

Es importante para Colmodernas identificar qué tipo de redes tiene entabladas actualmente, y cuáles podrían potenciar su desarrollo productivo. Entendiendo que la construcción de estas lo pueden ayudar a tener un mejor crecimiento con relación al sector.

Tanto para el sector como para Colmodernas en particular, las condiciones para establecer cadenas productivas optimas, y que generen valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen están dadas. Son habitualmente aprovechadas en las diferentes instancias o procesos de la actividad.

Teniendo en cuenta que las empresas que pertenecen a este sector, generalmente no cuentan con la capacidad de asumir todas las actividades necesarias para correcto desarrollo de su cadena productiva, deben establecer alianzas que permitan llevar a cabo de manera sinérgica todos sus procesos.

### **Clúster**

En el sector de la expresión social, no es muy común ver este tipo de relaciones, pues como se ha mencionado anteriormente las empresas dedicadas a esta actividad son más bien pocas.

Es posible que existan para varias industrias en el país los clústeres, sin embargo, este sector en particular no ha sabido aprovechar las condiciones que el territorio proporciona para que se den este tipo de asociaciones, pues hasta ahora se desconocen concentraciones geográficas en el sector de la expresión social dedicadas a este fin.

#### **2.3.2.1.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Las condiciones de la demanda interna relacionada con el sector de expresión social se caracterizan por los siguientes aspectos:

- El uso de la tecnología ha venido presionando al sector para innovar ya que las redes sociales por ejemplo han facilitado la transmisión de mensajes entre las personas, por lo que en los últimos años se ha prescindido de material impreso como las tarjetas.
- Por el tipo de producto, los mensajes impresos en ellos son muy importantes y deben estar acordes al lenguaje del grupo objetivo para que la mayoría de personas se sientan identificadas, razón por la que se debe conocer bien al segmento de personas consumidoras.
- A raíz de que los artículos que comercializa el sector de la expresión social son en general de bajo costo, las personas exigen material con mucho diseño e incluso están dispuestas a pagar un poco más por artículos innovadores, con color, olores, texturas y sabores, etc.
- El país tiene un gran influjo de productos americanos y chinos, que ofrecen por menor valor artículos similares a los nacionales, sin embargo, se ha evidenciado que la demanda favorece sin intención a los productos nacionales antes que los extranjeros, ya que en cuestiones de creatividad, diseños y mensajes en Colombia se producen los productos más elegidos por el consumidor. Incluso en mercados internacionales prevalece la preferencia del producto colombiano. Empresas locales como Mothitas, Tarjetas Zea, Pelanas, entre otros, han hecho alianzas para entrar a mercados internacionales con más fuerza y el resultado ha sido exitoso.
- La globalización y el acceso a información de manera tan fácil es para todos los mercados un factor que condiciona en definitiva la demanda local, debido a que los consumidores se ven influenciados por lo que conocen de otras regiones o naciones y generalmente se les hace más atractivo. De esta manera presionan a distribuidores y ellos a los productores para sacar este tipo de productos.

En conclusión, las condiciones de la demanda colombiana asociada al consumo de estos productos son exigentes ya que, impulsado por la tecnología y la

globalización, tanto los productos como sus mensajes deben adaptarse constantemente a los cambios que se generan con la interacción entre consumidores y mercados externos. Así mismo, esta presión ha promovido el interés de las empresas de esta industria por adelantarse a las tendencias y a incursionar en el exterior.

#### **2.3.2.1.4. ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL**

La dinámica de las empresas del sector de la expresión social en Colombia no es muy agresiva en temas de competencia, esto hace que la eficiencia en su desarrollo y competitividad no sea tan evidente. Si bien es cierto que Colmodernas es una empresa que busca estar al tanto de las nuevas tendencias y productos que el mercado demanda, no se destaca por mantener una rivalidad directa y desafiante con sus competidores.

La proyección hacia la internacionalización de las empresas de este sector no está muy desarrollada, pues la falta preparación para competir en mercados globales limita la competitividad que pueden tener frente a grandes productores como por ejemplo los chinos.

#### **2.3.2.1.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO**

Las condiciones propiciadas por el gobierno para la dinámica económica han mejorado considerablemente en los últimos años a raíz de los siguientes factores:

- **Los acuerdos de paz establecidos con uno de los grupos armados al margen de la ley con mayor impacto en el país:** Bajo la administración del presidente Juan Manuel Santos, se llevó a cabo la firma de los acuerdos de paz con las FARC. A pesar de las dificultades que se han presentado durante la implementación de los acuerdos, la finalización del conflicto con este grupo que tanto impacto negativo ha causado en el país, ha propiciado un ambiente más llamativo internacional y comercialmente para el desarrollo de la economía local y la inversión extranjera.
- El desarrollo de la infraestructura vial: Colombia en los últimos años ha invertido en proyectos muy ambiciosos, en miras de mejorar las condiciones de las operaciones logísticas para los diversos sectores de la economía, como lo son carreteras, aeropuertos, puertos marítimos, telecomunicaciones, entre otras. Actualmente los gobiernos regentes continúan con interés de mejorar en este aspecto, con el fin de impulsar la competitividad de las empresas colombianas.

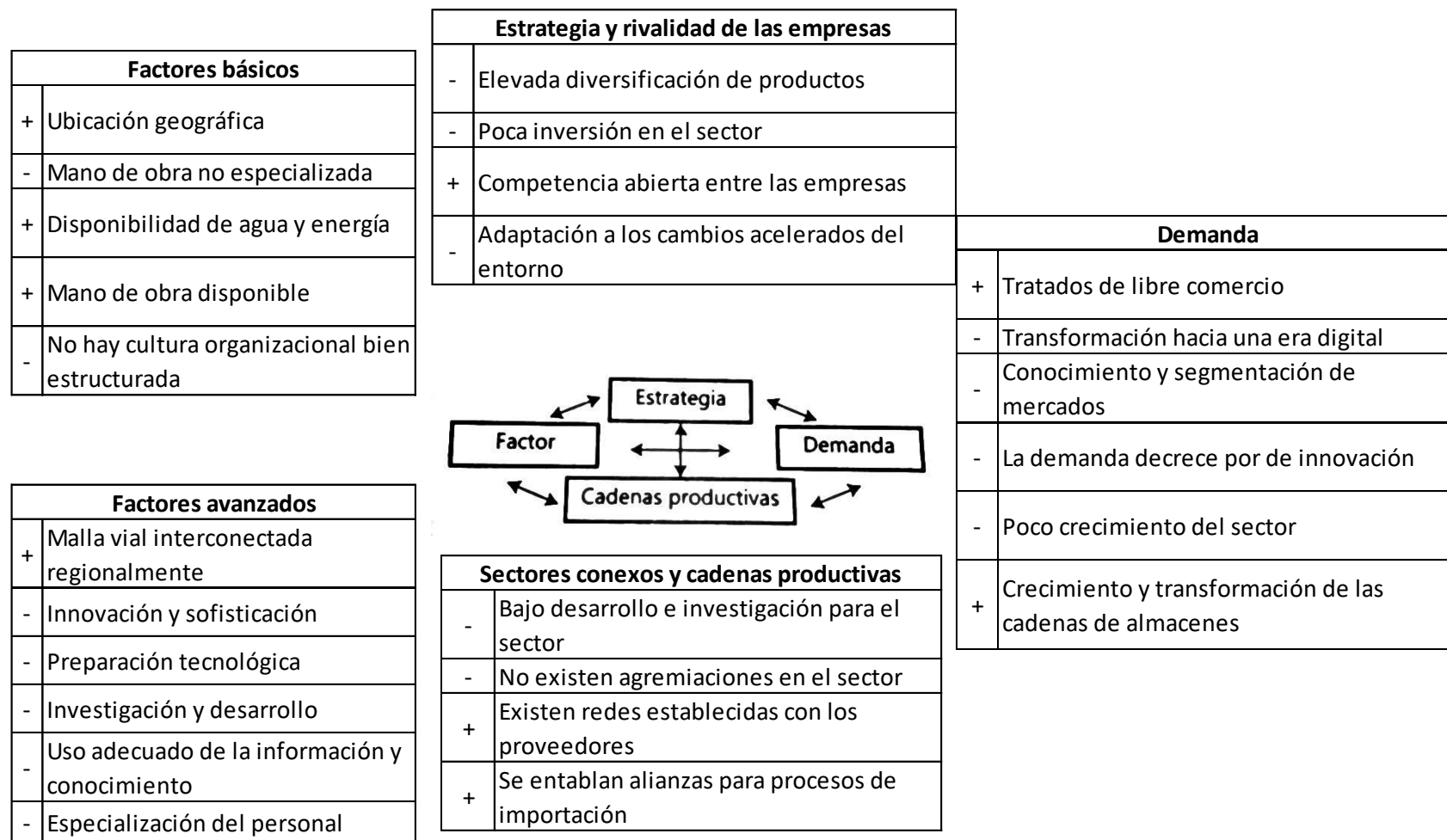
Sin embargo, existen factores que han afectado de manera negativa el atractivo empresarial como lo son:

- Proteccionismo frente a aperturas comerciales: A pesar de que los tratados comerciales implementados han dinamizado la economía, existen grandes desventajas para las empresas locales debido a bajo proteccionismo de la producción interna frente a las grandes industrias extranjeras. Esto limita la competitividad de las organizaciones en el país.
- La corrupción: Las instituciones estatales no cuentan con una imagen favorable que genere confianza dentro del país ni fuera de él. Actualmente se han evidenciado diferentes casos que han puesto en tela de juicio la seriedad y la transparencia de los procesos gubernamentales frente al desarrollo económico del país. Deteriorando no solo la imagen del país, sino también las posibilidades de recuperación y crecimiento en cuanto a la inversión que requieren las industrias para ser competitivas.

#### **2.3.2.1.6. EL PAPEL DE LA CASUALIDAD: EL AZAR**

En definitiva, los factores asociados al azar se encuentran latentes en cualquier escenario geográfico, y son incontrolables y difíciles de mitigar. Dentro de la realidad colombiana algunos factores que se pueden considerar posibles son: los desastres naturales, las guerras, cambios en los mercados financieros globales y decisiones políticas de gobiernos extranjeros.

Ilustración 46. Diamante competitivo del sector de expresión social en Colombia



Fuente: (Betancourt Guerrero, Análisis sectorial y competitividad, 2014) y elaboración propia

## 2.4. BENCHMARKING

### 2.4.1. BENCHMARKING COMPETITIVO

Las empresas con las que se realizará el análisis fueron escogidas por la similitud de sus operaciones con la empresa objeto de estudio.

A continuación, se realizará una breve contextualización con relación a cada una de las empresas a comparar:

**Tarjetas Nico:** Es una empresa con reconocimiento en centro y Latinoamérica, especializados en mantener una cobertura de marca en casi todas las tiendas de grandes superficies, sin participación en el mercado de los pequeños y medianos distribuidores. Sus principales sedes de producción y distribución se encuentran en México y Colombia. Esta organización importa diseños desde China, sin embargo son ellos mismos quienes producen, garantizando de esta manera alta calidad en su producto final (Página oficial Tarjetas Nico, s.f.).

**Exclusivas Muñoz:** Es una empresa caleña, con participación en el mercado a nivel nacional, al igual que Colmodernas distribuye sus productos en proporción similar a grandes superficies y a minoristas. Su proceso productivo involucra tanto la importación como la producción propia, por lo que los productos que distribuyen son 30% importados y 70% fabricados en Colombia. Se han especializado por incrementar la participación en mercados con mayores tendencias religiosas (Acerca de nosotros: Exclusivas Muñoz, s.f.).

**Maguz:** empresa colombiana, con sede en la ciudad de Bogotá, dedicada a la importación y comercialización de productos de expresión social a nivel nacional. Su distribución está enfocada en pequeños negocios, es decir que no tiene presencia en grandes superficies o almacenes de cadena. Su producto es 100% importado desde China principalmente, por lo que su ventaja competitiva radica en los precios bajos (Portal oficial Tarjetas Maguz, s.f.).

### 2.4.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Dentro del sector de expresión social se pueden encontrar competidores de diferentes clases, pues algunos de ellos se dedican exclusivamente a la comercialización de los productos, otros al igual que Colmodernas producen y comercializan, así como también existe la combinación de ambas modalidades.

Para el análisis de los factores de éxito se tienen en cuenta las variables que se pueden considerar más relevantes y que a su vez pueden tener en común las empresas analizadas. Los competidores de la empresa objeto de estudio fueron

seleccionados de acuerdo a la afinidad entre sus características de funcionamiento, procesos y mercado.

A continuación, se encuentra la matriz del perfil competitivo, donde se cruzan las variables analizadas de cada una de las organizaciones y la ponderación que cada una de ellas refleja conforme a su funcionamiento.

Se puede resaltar que cada organización tiene una fortaleza particular que la distingue de la competencia. Como se evidencia en la matriz, la empresa que mejor calificación obtuvo de acuerdo a su perfil fue Exclusivas Muñoz que se puede considerar como el rival más directo de Colmodernas, el cual está incursionando en las ventas online a diferencia de los demás y también se caracteriza por un servicio al cliente mejor que el de sus competidores, seguido de Colmodernas que se destaca por su reputación de la marca a nivel nacional, en tercer lugar está Tarjetas Nico empresa internacional fuerte en sus recursos tecnológicos, pero con limitados canales de distribución, y por último está Maguz que a diferencia de las anteriores se dedica a la importación desde China, y comercializa sus productos lo cual la hace altamente competitiva en cuanto a sus precios y diseño.

Los factores clave de éxito que se consideran más acertados para la comparación de las empresas que compiten con Colmodernas son:

- Reputación de la marca
- Variedad de los canales de distribución
- Capacidad tecnológica
- Ventas Online
- Servicio al cliente
- Calidad de producto
- Competitividad de precios
- Diseño de producto

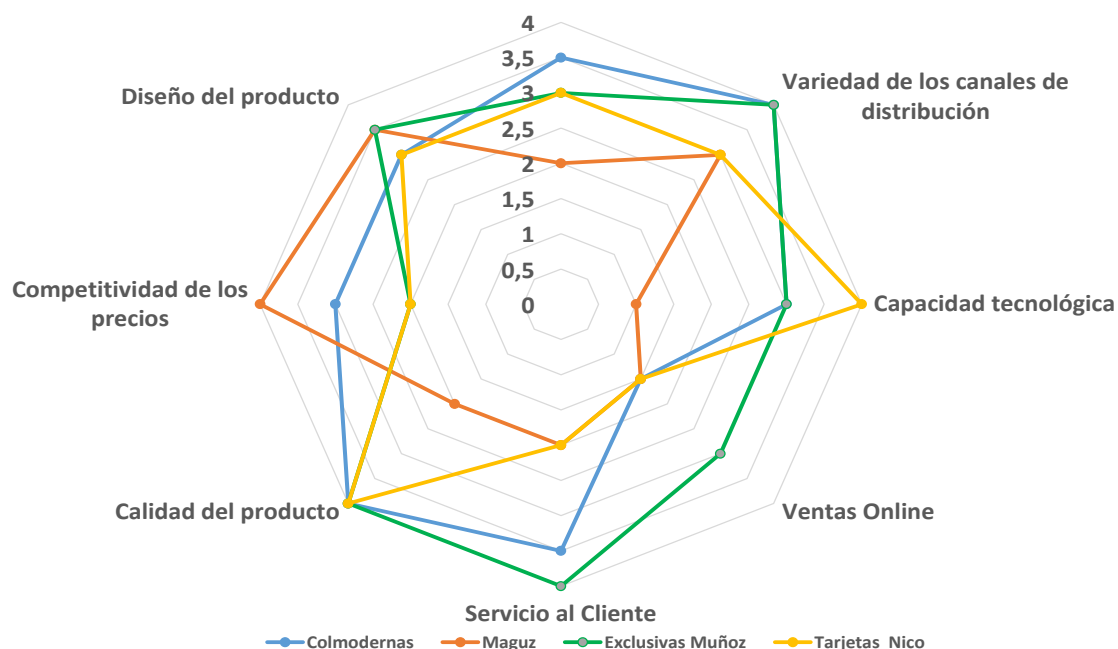
**Tabla 22. Matriz del perfil competitivo MPC**

| Tabla de calificaciones |
|-------------------------|
| 4= Fortaleza importante |
| 3= Fortaleza débil      |
| 2=Debilidad menor       |
| 1=Debilidad grave       |

| Factores clave de éxito                 | Peso        |             | Empresas     |                     |              |                     |                  |                     |               |                     |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------|
|                                         |             |             | Colmodernas  |                     | Maguz        |                     | Exclusivas Muñoz |                     | Tarjetas Nico |                     |
|                                         |             |             | Calificación | Resultado ponderado | Calificación | Resultado ponderado | Calificación     | Resultado ponderado | Calificación  | Resultado ponderado |
| Reputación de la marca                  | 11%         | 0,12        | 3,5          | 0,42                | 2            | 0,24                | 3                | 0,36                | 3             | 0,36                |
| Variedad de los canales de distribución | 16%         | 0,16        | 4            | 0,64                | 3            | 0,48                | 4                | 0,64                | 3             | 0,48                |
| Capacidad tecnológica                   | 10%         | 0,09        | 3            | 0,27                | 1            | 0,09                | 3                | 0,27                | 4             | 0,36                |
| Ventas Online                           | 8%          | 0,08        | 1,5          | 0,12                | 1,5          | 0,12                | 3                | 0,24                | 1,5           | 0,12                |
| Servicio al Cliente                     | 16%         | 0,16        | 3,5          | 0,56                | 2            | 0,32                | 4                | 0,64                | 2             | 0,32                |
| Calidad del producto                    | 9%          | 0,09        | 4            | 0,36                | 2            | 0,18                | 4                | 0,36                | 4             | 0,36                |
| Competitividad de los precios           | 16%         | 0,16        | 3            | 0,48                | 4            | 0,64                | 2                | 0,32                | 2             | 0,32                |
| Diseño del producto                     | 14%         | 0,14        | 3            | 0,42                | 3,5          | 0,49                | 3,5              | 0,49                | 3             | 0,42                |
| <b>Total</b>                            | <b>100%</b> | <b>1,00</b> |              | <b>3,27</b>         |              | <b>2,56</b>         |                  | <b>3,32</b>         |               | <b>2,74</b>         |

Fuente: Elaboración propia

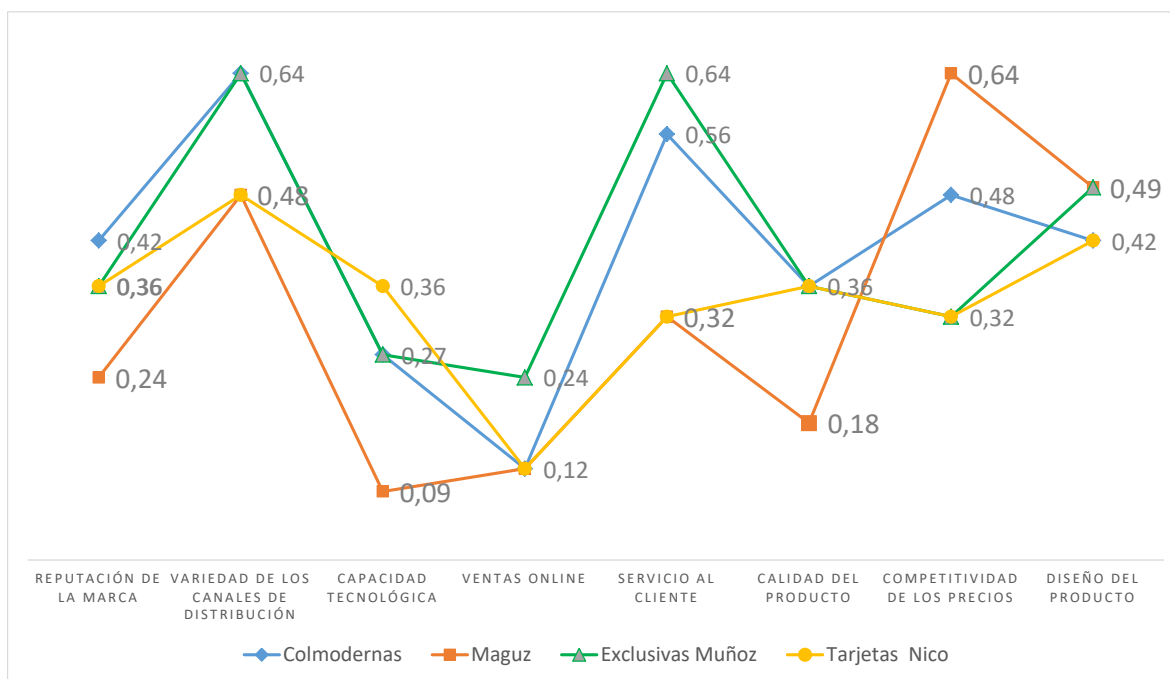
**Ilustración 47. Resultado Benchmarking-Valor o Calificación**



Fuente: Elaboración propia

Según el comportamiento que se muestra en la ilustración anterior, Colmodernas repunta en la reputación de la marca sobre todos los demás competidores, pero se ve muy parejo con Tarjetas Nico. Por su parte el competidor Exclusivas Muñoz, logra alcanzar la mejor puntuación, obteniendo la calificación máxima en tres de los factores clave analizados.

**Ilustración 48. Resultado Benchmarking- Valor ponderado**



Fuente: Elaboración propia

En contraste con la ilustración anterior, podemos ver que, en la calificación ponderada, en la que se tiene en cuenta el peso o importancia de cada valor clave, Exclusivas Muñoz mantiene el liderazgo, con dos de los puntajes más altos en variedad de los canales de distribución, y en servicio al cliente. El competidor Maguz, es el más competitivo en precios, y Colmodernas se mantiene con el puntaje más alto en reputación de la marca al igual que en la ilustración anterior. Tarjetas Nico por su parte, sobresale por su capacidad tecnológica.

### Recomendaciones para la empresa con base al benchmarking

- Colmodernas tiene como oportunidad el reconocimiento que su marca tiene a nivel nacional entre sus clientes. Con este factor como aliado y aprovechando que sus canales de distribución son amplios, puede ampliar la cobertura a nivel nacional e incluso internacional.
- Por otro lado, el hecho de producir localmente sus productos es clave para garantizar la calidad del mismo, ya que el resto de las empresas como Exclusivas Muñoz y Nico sacan al mercado cierto porcentaje de material importado, del que no tienen mucho control en la calidad.
- En cuanto a la competitividad en precios de la que goza Maguz, la empresa objeto de estudio podría analizar sus costos y ver si este factor puede ser uno de los diferenciadores frente a empresas más cercanas a lo que es Colmodernas.

- Se puede considerar importante destacar que Colmodernas a pesar de contar con un gran bagaje en la distribución a través de canales tradicionales, debe contemplar la dinámica cambiante en la forma en que los negocios actuales incluyen los medios digitales, siendo estos un factor crucial que pueden acarrear beneficios a la empresa desde una reducción de costos hasta tener un mayor alcance en el reconocimiento de la empresa de manera global.
- La capacidad tecnológica que posee Colmodernas tanto para la producción, como para las operaciones administrativas podría ser considerada para realizar actualizaciones en algunas de ellas, pues esto permitiría estar más a la vanguardia del mercado.

## **2.5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

A continuación, se analizarán los aspectos internos de Colmodernas, lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades que poseen para afrontar estratégicamente el mercado. El análisis se hará en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa, que son: diagnóstico del proceso administrativo, análisis de la cultura organizacional y análisis de la gestión de las funciones de la empresa (Perez Castaño, 1990).

### **2.5.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Toda la información correspondiente a este ítem fue recopilada a través de entrevistas y visitas previas realizadas al Gerente General de Colmodernas el Sr Luis Miguel Jaramillo, quien a su vez nos direccionó con las diferentes gerentes de la organización buscando ampliar la información con respecto a cada una de las áreas correspondientes.

#### **2.5.1.1. PLANEACIÓN**

La organización como sistema integrado no lleva a cabo una planeación estratégica que involucre las metas de cada una de sus unidades para lograr objetivos estratégicos a largo plazo. Es decir, no se generan estrategias de largo alcance para llevar a la empresa a un nivel superior que el actual.

Por un lado, la misión y la visión de Colmodernas se escribieron hace mucho tiempo y están documentadas, sin embargo, la organización no tiene en cuenta su contenido como guía o premisa para la ejecución de sus actividades, ni se encuentran publicadas al alcance de sus empleados.

En cuanto a objetivos estratégicos, para la dirección éstos se encuentran implícitos en la actividad permanente de la organización. Así mismo sucede con las estrategias, es decir, que no se establecen explícitamente los movimientos que hará la organización a largo plazo, sino que se planean las actividades que se ejecutarán en un año o corto plazo, según los resultados del año anterior.

Según la entrevista realizada el día 28 de marzo de 2018 al gerente general de la empresa Luis Miguel Jaramillo, la planeación que se realiza en Colmodernas se enfoca principalmente en la definición de los esfuerzos que hará el área de ventas y producción y diseño para cumplir con la demanda que se dará en el año, todo esto basado en las estadísticas y resultados de los periodos anteriores.

Esta actividad de planeación, se lleva a cabo en el mes de enero de cada año, entre producción, que revisa el historial de sus inventarios, es decir, la relación entre ventas, devoluciones y producto en stock a la finalización del periodo, y con el área de ventas, que revisa el tema de precios, clientes y canales de distribución. Con

base en esta alineación, se deciden qué unidades de qué productos se fabricarán en el año que empieza.

A partir de la definición planteada en este proceso de planeación entre la gerencia de ventas, gerencia de producción y diseño, y gerencia administrativa, se dan las instrucciones a las personas que tienen bajo su cargo para la ejecución de este plan. Ventas difunde a mercaderistas, producción a los supervisores de operarios y la gerencia administrativa al resto de personal administrativo.

En este sentido, puede concluirse que la organización planea alrededor de las unidades mencionadas y a partir de esto se organiza toda la compañía. Para la dirección este proceso representa la actividad fundamental de la empresa y su razón de ser la cual es vender.

Sin embargo, y a pesar de que los esfuerzos están concentrados en estas unidades o áreas, éstas representan esos procesos de trabajo vitales en el desempeño de la actividad de la empresa, y abarcan algunos de los factores de éxito del sector, como: el diseño del producto, variedad de los canales de distribución, y competitividad de los precios.

**Tabla 23. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la planeación**

| N° | VARIABLES                                                            | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|----------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>PLANEACIÓN</b>                                                    |     |    |    |    |    |
| 1  | Planeación estratégica que involucre a todas las áreas de la empresa | D   |    |    | X  |    |
| 2  | Procesos de trabajo alineados con factores clave de éxito            | F   |    | X  |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### **2.5.1.2. ORGANIZACIÓN**

En Colmodernas existe una organización claramente piramidal, donde las tareas se encuentran divididas en diferentes áreas. Cuentan con personal administrativo, comercial y operativo. Su organigrama ha sido el mismo durante los últimos años, el cual se puede evidenciar en el capítulo 2 del presente trabajo.

La gerencia comercial es la encargada de realizar la vinculación de nuevos clientes y atención de los existentes, esta labor se lleva a cabo por medio de los vendedores quienes se encuentran distribuidos estratégicamente en diferentes puntos del país y las mercaderistas que son las encargadas de velar por la correcta entrega y surtido de la mercancía en los diferentes puntos de distribución de acuerdo a los convenios establecidos con los clientes.

En la gerencia administrativa se encuentra el personal encargado de las tareas típicas de oficina, los cargos que dependen de esta área son: la secretaria general,

tesorera, y el contador de la empresa. A su vez existe personal contratado para tareas de apoyo como mensajería y oficios varios.

La gerencia de diseño y producción tiene a su cargo gran parte de la cadena de valor de los procesos de Colmodernas, pues por la parte de diseño debe mantener a la compañía a la vanguardia del mercado buscando un portafolio innovador y que responda a la demanda. De igual manera debe garantizar el correcto funcionamiento del proceso productivo desde el suministro de insumos hasta el despacho de la mercancía.

A pesar de que no se encuentra documentado en Colmodernas se puede percibir de acuerdo al comportamiento de sus empleados y la relación existente con sus directivos que existen ciertos principios y valores que prevalecen tales como el trabajo en equipo, la honestidad, orientación al logro y la solidaridad. Este comportamiento se ha mantenido prácticamente desde la fundación de la empresa y se puede decir que esos principios han sido contruidos a través de un código de conducta implícito por todos los empleados de la empresa.

De manera general no existe una documentación que permita vislumbrar una definición clara de estrategias y objetivos, sin embargo, de acuerdo a la información proveniente del gerente general, la estrategia regularmente se encuentra enfocada hacia el incremento de las ventas, siendo esta la razón fundamental del funcionamiento de la organización.

Se puede inferir que esta concepción involucra criterios como la claridad, visión de conjunto, facilidad en las comunicaciones, estabilidad y adaptabilidad.

Cada una de las gerencias tiene claridad sobre sus funciones principales, de igual manera buscan transmitir de la manera más acertada posible a su personal a cargo la información necesaria para que todos estén alineados en miras hacia el mismo objetivo, que regularmente es mantener un incremento en las ventas. Desde cada una de las áreas de la empresa se contribuye para el cumplimiento de las metas trazadas. Desde el área comercial siempre se está en busca de incrementar el presupuesto vendido con relación al año inmediatamente anterior, desde el área de diseño y producción se debe garantizar que todos los procesos estén acordes con la respuesta que necesita la demanda y desde el área administrativa se garantizan que todos los procesos del funcionamiento general de la organización estén en correcto orden y se cumplan en los tiempos estipulados.

A pesar de existir una estructura piramidal claramente definida, en el área productiva se percibe un ambiente de tareas polifacéticas donde se involucra a todos los empleados en cada una de las actividades del proceso, buscando inicialmente

determinar las fortalezas de cada colaborador y a su vez generar una fácil adaptabilidad al cambio en caso de que este sea meritorio.

Las relaciones tanto de manera vertical como horizontal son bastante informales lo cual facilita la comunicación entre los diferentes integrantes de la compañía.

Cada uno de los cargos operativos cuenta con un manual de tareas el cual es entregado a cada empleado durante el proceso de contratación, dándole a conocer todos los requerimientos a cumplir durante su jornada laboral, sin embargo, no existe un perfilamiento definido para los cargos existentes. Para el caso de los cargos administrativos no existe manual de funciones ni perfilamiento de cargos, esto se debe a que todo el personal vinculado actualmente ha estado con la compañía prácticamente desde su fundación.

Actualmente el personal operativo de la empresa solo se reúne durante los comités paritarios donde se tocan temas puntuales a cerca de las condiciones laborales. Debido a que gran parte de los empleados conforman la fuerza de ventas y se encuentran ubicados en diversos lugares del país, utilizan medios audiovisuales tales como grupos de WhatsApp para mantener un contacto continuo con ellos, sin embargo, no se generan reuniones o comités periódicos. Existen comités que se realizan en compañía de las diferentes gerencias durante las primeras semanas de año para tratar temas relacionados con los resultados obtenidos durante el año inmediatamente anterior y la planeación para afrontar el año en curso, buscando en conjunto tomar las mejores decisiones que marcarán el camino que tome la compañía durante este tiempo.

Para la toma de decisiones existe un alto empoderamiento sobre los cargos directivos y de supervisión, pues al igual que el personal administrativo cuentan con una trayectoria bastante larga al interior de la empresa, de alguna manera esto hace que sea un poco descentralizada dicha toma de decisiones, sin embargo, existen situaciones particulares que deben ser escaladas de acuerdo al nivel de gravedad o importancia.

**Tabla 24. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la organización**

| N° | VARIABLES                                 | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|-------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>ORGANIZACIÓN</b>                       |     |    |    |    |    |
| 1  | Estructura organizacional definida        | F   |    | X  |    |    |
| 2  | Manual de procesos y asignación de tareas | F   |    | X  |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### **2.5.1.3. DIRECCIÓN**

La dirección de Colmodernas se caracteriza porque permite ejercer fluidamente la toma de decisiones inherentes al cargo de cada trabajador, es decir que hay confianza para delegar la resolución de situaciones por parte de los gerentes de cada área y sus personas a cargo. Así mismo, el resto de trabajadores ha identificado hasta qué punto pueden decidir y tienen una libertad implícita para hacerlo, ya que la dirección ha promovido la toma de decisiones sobre todo cuando se trata de un contexto que se ha experimentado antes, y cuándo la situación requiere una aprobación de un cargo superior y éste no se encuentra en el lugar.

De esta manera la dirección incentiva la proactividad de las personas y desarrolla actitudes de compromiso, que evitan que, a raíz de la ausencia de un superior, la empresa detenga alguna actividad vital. Esto les da a las personas el poder de decidir, eso sí, poniendo en primer lugar el bienestar y los intereses de la empresa antes que los personales.

En este sentido a la dirección, llegan situaciones que no fue posible resolver por ningún otro trabajador de la empresa y cuando el impacto de la decisión es muy grande para toda la organización. De esta manera, la dinámica establecida logra promover un buen clima de trabajo fundamentado en la confianza.

Otras maneras de motivación promovida por la gerencia, son los incentivos económicos que se dan a los tres mejores trabajadores del año, premio que se les da en efectivo en el mes de diciembre. Esta práctica anima al resto de empleados a cumplir con los criterios establecidos para ser calificado como uno de los mejores trabajadores y acceder a uno de estos premios.

Así mismo, dentro del programa de integración y motivación, están las celebraciones que se dan tradicionalmente en el país, como el día de la madre, del padre, amor y amistad, Halloween, fechas que se celebran el día respectivo dentro de la empresa, acompañada de regalos alusivos según sea el caso.

Por otro lado, la relación entre propietarios y equipo directivo funciona bien. En la compañía trabajan algunas personas familiares del fundador y el resto de personas lleva más de 30 años trabajando con la empresa, por lo que las relaciones se han fortalecido y en algunos casos han trascendido hasta considerarse como una familia.

A pesar de ser una empresa familiar no existen trabas que impidan la ejecución integral del poder dentro de la compañía. Actualmente existen dos personas familiares del fundador, con cargos formalmente establecidos, los otros familiares que no están vinculados directamente en la compañía, intervienen sólo si es necesario.

Como se viene mencionando, la gerencia y directivos está compuesta en su mayoría por personas que llevan mucho tiempo en la organización, por lo que los perfiles correspondientes a estos cargos para el correcto funcionamiento de la empresa, no se han revisado hace mucho tiempo, razón por la que actualmente no existe una descripción de cargos bien definida.

En cuanto al proceso de toma de decisiones importantes, este se da de manera jerárquica de acuerdo al cargo de cada persona. Es decir, que la gerencia administrativa, de producción y de ventas toman las decisiones con más impacto en la empresa, así mismo, los supervisores de producción que tienen personas a cargo, pueden tomar decisiones con relación a las actividades de estas personas. Para esto no existe ningún proceso establecido de manera formal, ni se lleva algún tipo de manual o norma para ejercer la toma de decisiones. Sin embargo, la dirección asegura que a raíz del tiempo que la mayoría de personas lleva trabajando en la compañía, ha permitido que este proceso se dé de manera fluida.

Tabla 25. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la dirección

| N° | VARIABLES                   | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|-----------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>DIRECCIÓN</b>            |     |    |    |    |    |
| 1  | Toma de decisiones          | F   |    | X  |    |    |
| 2  | Relaciones entre directivos | F   | X  |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

#### 2.5.1.4. EVALUACIÓN Y CONTROL

Actualmente Colmodernas cuenta con un sistema de gestión de control en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en ventas con relación al año inmediatamente anterior. De igual manera se lleva un control de inventarios tanto de materia prima como de producto terminado cada 15 días que permite tener conocimiento en tiempo real de la capacidad de producción de la empresa, así como también el disponible en inventarios para la comercialización.

Con relación a las actividades de los empleados se tiene una planilla de gestión y reporte para cada empleado del área productiva donde se compara la producción real con la planeación realizada. Para el equipo de ventas se tiene tres ítems a evaluar en su cumplimiento, estos son: cuanto se vendió, cuanto se devolvió y cuanto quedó disponible para venta.

La información producto de los resultados obtenidos durante el control realizado es utilizada para la planeación de la producción y para la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados más relevantes y que son tenidos en cuenta para efectuar las correcciones pertinentes son todos los relacionados con las ventas. Pues de ello depende el foco que tendrá la producción y la comercialización a futuro.

La ejecución de los controles se encuentra a cargo en primera medida del personal en general, pues todos están en la obligación de vigilar que su trabajo esté dentro de los lineamientos que la empresa exige. Cuando de las labores de producción se trata existen supervisores que regulan y vigilan las actividades de los operarios, a su vez se encuentra la gerencia de producción al pendiente de todas las actividades que se llevan a cabo en esta línea para garantizar el correcto cumplimiento de las tareas asignadas.

Durante la actividad comercial se llevan a cabo seguimientos de las ventas realizadas constantemente, tanto por la gerencia comercial, la gerencia de producción y la gerencia general, pues deben rendir cuentas a cada una de estas gerencias con relación al nivel de inventarios, cartera cobrada y pendiente, y el cumplimiento de las metas propuestas.

**Tabla 26. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la evaluación y el control**

| N° | VARIABLES                                        | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|--------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>                      |     |    |    |    |    |
| 1  | Sistemas de gestión de control                   | D   |    |    |    | X  |
| 2  | Informes y seguimiento en actividades de control | D   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

## **2.5.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A pesar de que explícitamente no se encuentren documentados o divulgados los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento al interior de la empresa, se hace evidente que existen algunos valores que caracterizan a la mayoría de los empleados y que a su vez mantienen una especie de código de conducta interno que implícitamente todos llegan a cumplir.

Dentro de los valores que se pueden destacar se encuentran la honestidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la solidaridad y compromiso.

A raíz del afianzamiento de los valores que se tienen en la organización, se facilita la adaptabilidad de los empleados principalmente en la cadena de producción a las diferentes tareas y puestos de trabajo, estimulando la polifuncionalidad lo cual fomenta un mejor ambiente laboral, lo que puede representar una ventaja frente a los competidores.

El comportamiento de los socios y directivos de la empresa busca estimular el crecimiento y sostenibilidad de la organización, siempre en aras de incrementar la

participación en el mercado a través de las ventas, dichos intereses no condicionan el quehacer de Colmodernas.

El clima organizacional de alguna manera se ha condicionado por el comportamiento adoptado por los empleados de Colmodernas, quienes en su mayoría llevan más de 30 años laborando para la empresa, esto genera un ambiente casi familiar por lo que las relaciones se dan bajo un entorno de confianza y cercanía, debido al largo tiempo que llevan compartiendo el mismo espacio.

**Tabla 27. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la cultura organizacional**

| N° | VARIABLES                                         | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|---------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                     |     |    |    |    |    |
| 1  | Clima laboral                                     | F   | X  |    |    |    |
| 2  | Valores, creencias y tradiciones organizacionales | F   |    | X  |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### **2.5.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

#### **2.5.3.1. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**

Colmodernas cuenta con un área contable la cual se encarga de manejar toda la información correspondiente a las cuentas y las finanzas de la organización. Actualmente la empresa carece de indicadores de medición y seguimiento financieros o contables.

Una vez realizado el levantamiento de los indicadores de acuerdo a la información suministrada por el área contable de la organización, correspondiente a los últimos tres años gravables (2015, 2016 y 2017) es posible tener un mejor panorama del comportamiento que ha tenido Colmodernas con relación a su estado financiero y contable.

De acuerdo a las cifras evidenciadas en los estados financieros de Colmodernas, las ventas se han mantenido constantes, generando una rentabilidad muy saludable y consistente para la empresa.

Desde su constitución legal, no se han realizado inyecciones de capital, pues por consideración de los socios y la junta directiva, según los resultados obtenidos hasta el momento, dicha inyección no es necesaria. De igual manera tampoco se realizan retenciones de utilidades pues se distribuyen periódicamente a sus socios.

Al igual que con el capital, los activos fijos de la compañía continúan siendo los mismos que desde su creación, tanto desde el área administrativa como la maquinaria y equipos utilizados en el área productiva.

Hasta la fecha la liquidez de la organización ha demostrado ser bastante consistente, por lo cual nunca han utilizado el servicio crediticio o bancario, sin embargo, debido a una nueva política implementada por uno de sus más potenciales clientes actualmente están contemplando la posibilidad de apalancarse financieramente con una entidad bancaria.

La cartera que presenta la organización es bastante alta, no obstante a esto, tal como se mencionaba anteriormente, la organización cuenta con una liquidez bastante sólida lo que les permite tener dicha rotación de cartera. Incluso gracias a este comportamiento tan favorable realizan la mayoría de sus pagos de contado o con plazos mínimos lo cual les permite tener unas cuentas por pagar con saldos a conveniencia de la organización.

Al no contar con indicadores de medición y control, la empresa se limita a mantener una percepción favorable de su estado financiero gracias a la liquidez que mantiene y el nivel de utilidades que reflejan. Sin embargo, no cuentan con una planeación financiera explícita, más aun teniendo cuenta que nunca han hecho uso de apalancamiento financiero, pues según lo manifiestan sus propietarios no lo han necesitado, siendo esta manera de trabajar una especie de política implementada por el fundador de la organización.

Según lo manifestado por el área contable y financiera, los socios de la organización, actualmente no cuentan con la capacidad de realizar inyección de nuevos capitales a la organización.

A pesar de que la organización no cuenta con un plan presupuestal o de financiamiento, lleva un control en tiempo real de su situación financiero, para lo cual utiliza un software llamado Novasoft, a través del cual mantienen actualizados los ingresos, costos y egresos de la empresa.

Tabla 28. Información financiera de Colmodernas de los últimos tres años gravables

| FACTOR                                     | VALORES POR AÑO  |                  |                  |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                            | 2015             | 2016             | 2017             |
| VENTAS NETAS                               | \$ 4.337.071.000 | \$ 3.053.822.000 | \$ 2.827.466.000 |
| ACTIVO FIJO                                | \$ 228.130.000   | \$ 228.130.000   | \$ 330.000.000   |
| ACTIVO CORRIENTE                           | \$ 3.570.870.000 | \$ 3.556.785.000 | \$ 2.913.640.000 |
| TOTAL ACTIVOS                              | \$ 3.799.000.000 | \$ 3.784.915.000 | \$ 3.243.640.000 |
| PASIVO CORRIENTE                           | \$ 987.666.000   | \$ 880.081.000   | \$ 880.000.000   |
| PATRIMONIO                                 | \$ 2.811.334.000 | \$ 2.904.834.000 | \$ 2.363.640.000 |
| INVENTARIOS                                | \$ 490.750.000   | \$ 560.120.000   | \$ 540.120.000   |
| INGRESOS OPERACIONALES                     | \$ 4.120.217.450 | \$ 2.962.207.340 | \$ 2.629.543.380 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                  | \$ 216.853.550   | \$ 91.614.660    | \$ 197.922.620   |
| COSTO DE VENTAS                            | \$ 1.274.062.000 | \$ 1.019.249.600 | \$ 968.287.120   |
| CUENTAS POR COBRAR                         | \$ 1.071.261.000 | \$ 1.209.306.900 | \$ 786.682.800   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS<br>E INTERESES | \$ 214.098.000   | \$ 175.060.000   | \$ 101.669.000   |
| UTILIDAD NETA                              | \$ 149.868.600   | \$ 122.542.000   | \$ 71.168.300    |
| NÚMERO DE ACCIONES                         | \$ 10.000        | \$ 10.000        | \$ 10.000        |
| PRECIO POR ACCIÓN                          | \$ 1.000         | \$ 1.000         | \$ 1.000         |

Fuente: (Gerente, Jaramillo Orozco, 2017)

**Tabla 29. Indicadores económicos de Colmodernas correspondiente a los últimos 3 años**

| FACTOR               | INDICADOR                    | SE OBTIENE ASI                                        | 2015             | 2016             | 2017             |
|----------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>RENTABILIDAD</b>  | MARGEN BRUTO                 | VENTAS NETAS-COSTO/<br>VENTAS NETAS                   | 71%              | 67%              | 66%              |
|                      | MARGEN OPERACIONAL           | UTILIDAD NETA OPERATIVA/<br>VENTAS NETAS              | 3%               | 4%               | 3%               |
|                      | MARGEN NETO                  | UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS                            | 3%               | 4%               | 3%               |
|                      | RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN | UTILIDAD NETA /TOTAL ACTIVOS                          | 4%               | 3%               | 2%               |
|                      | RENTABILIDAD PATRIMONIAL     | UTILIDAD NETA /<br>PATRIMONIO NETO                    | 5%               | 4%               | 3%               |
|                      | UTILIDAD POR ACCIÓN          | UTILIDAD NETA/<br># DE ACCIONES EN CIRCULACIÓN        | \$ 14.987        | \$ 12.254        | \$ 7.117         |
| <b>LIQUIDEZ</b>      | RAZÓN CORRIENTE              | ACTIVO CORRIENTE/<br>PASIVO CORRIENTE                 | 3,6              | 4,0              | 3,3              |
|                      | PRUEBA ACIDA                 | ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS/<br>PASIVO CORRIENTE     | 3,1              | 3,4              | 2,7              |
|                      | CAPITAL DE TRABAJO NETO      | ACTIVO CORRIENTE-PASIVO<br>CORRIENTE (MILLONES DE \$) | \$ 2.583.204.000 | \$ 2.676.704.000 | \$ 2.033.640.000 |
| <b>ACTIVIDAD</b>     | ROTACIÓN DE LA CARTERA       | VENTAS NETAS/<br>CUENTAS POR COBRAR                   | 4,0              | 2,5              | 3,6              |
|                      | ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN     | VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVOS                            | 1,1              | 0,8              | 0,9              |
|                      | ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS    | VENTAS NETAS/ACTIVO FIJO NETO                         | 19,0             | 13,4             | 8,6              |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b> | NIVEL DE ENDEUDAMIENTO       | TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO                           | 26%              | 23%              | 27%              |

Fuente: (Perez Castaño, 1990) y elaboración propia

Con base a la situación financiera y contable actual, se puede evidenciar que la organización cuenta con cifras bastante alentadoras y favorables, a pesar de que durante los últimos años ha sufrido un decrecimiento representativo en las ventas.

### **Rentabilidad**

El comportamiento de la empresa en los últimos tres años muestra una rentabilidad siempre con datos positivos, la relación entre las ventas y los costos, muestra un margen que genera tranquilidad y solidez.

A pesar de que las cifras sean positivas, Colmodernas debe tener en cuenta la caída en las ventas que ha presentado en los últimos años, pues esto es una señal de alarma. Si bien es cierto que la empresa continúa siendo rentable, de mantenerse esta tendencia puede llegar a tener márgenes negativos que serán más difíciles de recuperar.

### **Liquidez**

En cuanto a los márgenes de liquidez se puede evidenciar que la relación entre pasivos y activos siempre muestra una razón positiva para los activos, lo cual brinda un comportamiento favorable y con una liquidez que la organización puede aprovechar en busca de mejoras para alcanzar el crecimiento sostenible que se espera.

### **Actividad**

La organización refleja unas cifras bastante importantes con relación a las cuentas por cobrar, sin embargo, la diferencia que existe con las ventas mantiene un saldo a favor que de alguna manera despreocupa a los directivos de Colmodernas, pues regularmente la actividad siempre genera utilidades. El saldo de activos siempre supera y por mucho al de los pasivos que siempre son de corto plazo, pues la organización tiene por política no tener deudas prolongadas.

### **Endeudamiento**

Como se puede ver en la tabla de indicadores Colmodernas mantiene un nivel de bajo de deuda con relación a sus ingresos, esto se debe a que por política de su fundador la empresa nunca ha adquirido deudas prolongadas, de igual manera hasta el momento no han hecho uso de apalancamiento con entidades financieras, esto gracias a la liquidez que ha presentado desde su constitución.

**Tabla 30. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación contable y financiera**

| N° | VARIABLES                                            | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA</b>     |     |    |    |    |    |
| 1  | Planeación financiera de costos y presupuestos       | D   |    |    | X  |    |
| 2  | Liquidez                                             | F   | X  |    |    |    |
| 3  | Indicadores del comportamiento financiero y contable | D   |    |    | X  |    |
| 4  | Capacidad de autofinanciamiento                      | D   |    |    |    | X  |
| 5  | Apalancamiento financiera                            | D   |    |    |    | X  |
| 6  | Rentabilidad de la actividad                         | F   | X  |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### **2.5.3.2. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL**

#### **Mercados y Productos**

Colmodernas se interesa por tratar de tener una cobertura amplia en cuanto a los mercados que permea caracterizándose por abarcar mercados tanto de grandes superficies como pequeños distribuidores. A pesar de que su fuerza de apalancamiento comercial se concentra mayormente en almacenes de cadena reconocidos tales como el Éxito, La 14 y Olímpica, también trabajan en pro de que su fuerza comercial incursione en los mercados de los pequeños distribuidores tales como misceláneas, cacharrerías incluso en algunas droguerías.

Colmodernas distribuye sus productos principalmente al centro y sur del país, en departamentos como el Valle del Cauca, Cauca y Nariño, también cuenta con una fuerza comercial ubicada hacia el centro y norte, sin embargo, la mayor parte de la producción es comercializada hacia los municipios del sur del país.

Según la percepción de los representantes de Colmodernas uno de los mayores motivantes y atractivos que tiene sus productos para que los clientes y/o consumidores finales los escojan son el diseño que tienen y lo llamativos que son algunos de sus productos debido a los materiales que utilizan.

El principal cliente y distribuidor de los productos de Colmodernas podría considerarse Almacenes Éxito, donde por mucho tiempo han abarcado alrededor del 50% de la participación. Así mismo se puede encontrar una participación representativa en diferentes cadenas como La 14, Panamericana, y Olímpica, sin embargo, debido a la reducción de espacios para la exhibición de los productos en estos lugares, la diferencia en la participación cada vez es más estrecha llegando a estar casi en iguales condiciones que las de sus competidores.

Es de tener en cuenta que las ventas de Colmodernas se concentran aproximadamente en un 60% de la distribución que realizan a través de los

Almacenes Éxito, quienes por muchos años han sido el cliente potencial para el sostenimiento de la compañía.

Los productos de Colmodernas han sufrido una dinámica bastante fuerte en los últimos años, pasando de tener como producto estrella las tarjetas, las cuales además de ser las más vendidas en sus inicios, son el producto que mayor rentabilidad genera para la compañía, sin embargo, actualmente es uno de los productos con menor participación y rotación, aun así, se mantiene en los inventarios y es uno de los que mayor recordación genera en sus clientes. Uno de los productos que mayor crecimiento ha tenido es la bolsa de regalo, a pesar de ello llegó a un punto tal donde se estabilizó y se ha mantenido durante los últimos meses.

Los ciclos de rotación en los inventarios de los en los distribuidores más grandes regularmente son de un mes, mientras que en los más pequeños puede variar entre dos y tres meses dependiendo de la temporada.

### Gestión Comercial

Las metas a cumplir con relación a las ventas siempre son el reflejo de los resultados de cada mes en comparación con el mes del año inmediatamente anterior, se espera que como mínimo se cumpla con este mismo nivel y a su vez se evidencie un crecimiento tanto en las cifras de ventas como en la participación en los mercados.

La distribución de los productos se lleva a cabo de acuerdo a los pedidos realizados por la fuerza comercial, utilizando el servicio tercerizado de un transportador quien hace las veces de operador logístico.

La fuerza comercial se encuentra encabezada por el gerente comercial, quien cuenta con una fuerza de ventas ubicada de manera estratégica en los diferentes municipios donde Colmodernas distribuye sus productos.

Tabla 31. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación comercial

| Nº | VARIABLE                             | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|--------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL</b> |     |    |    |    |    |
| 1  | Cobertura del mercado                | F   | X  |    |    |    |
| 2  | Estructura comercial                 | D   |    |    |    | X  |
| 3  | Manejo de presupuestos               | D   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

### **2.5.3.3. GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

#### **Proceso de Producción**

El proceso productivo parte de la elaboración de los diseños que se implementarán para cada uno de los productos. En un comienzo los diseños eran importados desde Europa, sin embargo, debido a la disminución en el mercado y por reducción de costos la empresa optó por comenzar a realizar sus propios diseños.

Utilizando una misma plantilla de impresión se colocan todos los diseños sobre ésta buscando optimizar los espacios para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos, para que al momento de impresión y corte se obtenga la menor cantidad de desperdicio posible.

Posterior al diseño de los productos se pasan las plantillas a proceso de impresión y corte, donde se produce la cantidad que la gerencia de producción considere conveniente de acuerdo a la temporada en que se encuentren y a su experiencia en temporadas anteriores.

Existen otras tareas complementarias en los acabados de algunos productos tales como troquelado, plastificado, escarchado, pliegues y empaques, las cuales se encuentran a cargo de los operarios de la planta.

La mayor parte de la producción se encuentra destinada para la elaboración de bolsas y papel regalo, pues son estos los productos de mayor participación en la actualidad.

El manejo de los desperdicios se puede percibir algo controlado y con menor impacto pues se utilizan los recursos al máximo, así mismo se evidencia una proporción bastante pequeña entre la cantidad de producto desperdiciado versus la cantidad de producto terminado, con una relación de tres mil a quince. De igual manera algunos de los productos que no son óptimas para la distribución se utilizan durante los procesos de prueba.

A pesar de que la empresa lleva varios años realizando la misma actividad, constantemente están abiertos a las sugerencias y nuevas experiencias que permitan un mejoramiento en los procesos productivos.

La productividad de la empresa se ha visto afectada a lo largo de los últimos años debido a que cada vez existe menos personal, y a pesar de que la producción ha bajado considerablemente, el personal se ha visto en la tarea de incrementar sus actividades, adoptando la de aquellos que ya no hacen parte de la compañía.

El uso de las máquinas y equipos se realiza de manera racional y optimizada, a pesar de que la empresa tiene la capacidad de producir mucho más, en la actualidad el mercado no les demanda una mayor exigencia

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

Colmodernas cuenta con una sola planta de producción, lugar que comparte con la sede administrativa. En cuanto a la distribución de los equipos de trabajo en la planta, se considera que están bien ubicados con relación a las máquinas con las que cuenta la empresa actualmente. Su ubicación es básicamente por agrupación de operaciones similares, entre las que se encuentran los procesos que ejecutan las máquinas y equipos y el trabajo manual que se hace para algunos acabados.

Teniendo en cuenta que el espacio es pequeño, permite una circulación adecuada del personal, con el espacio suficiente entre una máquina y otra, pero sin grandes traslados que no permitan comunicarse.

En cuanto al almacenamiento del material, este se hace en un solo lugar, al que la compañía le llama “La Jaula”, debido a que es un espacio bordeado con rejas y bajo llave, a excepción del papel que se deja por fuera ya que es lo que más se utiliza. En “La Jaula” se almacena todo el material de insumo que se utiliza en la empresa y también repuestos para máquina. Este espacio es administrado por una sola persona y la salida de cada elemento se maneja con un kárdex.

La maquinaria y equipo existente hacen parte de un sistema de impresión tradicional que cuenta con las siguientes etapas: filmación, prueba de color, imposición, insolación, impresión Offset, secado, acabado y despacho. Cada máquina hace una parte del proceso y todas son necesarias para llevarlo a cabo tal como está diseñado en la actualidad. Sin embargo, posiblemente se puedan hacer mejoras que optimicen el desarrollo de los productos.

El promedio de existencia en tiempo de las máquinas es entre 10 a 30 años con uso permanente. La mayoría se encuentra en buen estado ya que se les realiza mantenimiento preventivo una vez al año. Sin embargo, no son máquinas de última tecnología, pero que les permite cumplir con la demanda que tienen actualmente. Si ésta demanda creciera, la empresa se vería en la necesidad de invertir en maquinaria más sofisticada para poder satisfacerla.

Los locales y espacio físico están en estado aceptable y podrían requerir una intervención para mejorarlos, ya que están desgastados y tienen un aspecto descuidado. Por otro lado, en caso de requerir una expansión por un mayor desarrollo de la empresa, se tendría que adquirir algún terreno adicional dentro del perímetro de la empresa, ya que en las instalaciones actuales esto no sería posible.

En cuanto a los trabajadores que operan estas máquinas, puede decirse que las tareas a ejecutar durante el desarrollo de un producto están claras, sin embargo, los puestos no lo están. Los trabajadores de producción no son especialistas en una actividad en particular, sino que los directivos deciden rotarlos con el fin de que aprendan a desempeñarse en todas las máquinas. Debido a esto no se conoce a profundidad cuáles deberían ser los puestos de trabajo ideales para un mejor rendimiento de la producción.

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

El mantenimiento de los equipos y máquinas se hace anualmente de manera preventiva, razón por la que casi no se presentan retrasos o paradas forzadas en la producción, y correctivo cuando se hace necesario, pero teniendo como premisa la utilización de repuestos de primera calidad. La periodicidad de este mantenimiento es anual y para algunas máquinas es cada dos años y no con más frecuencia, debido a que la empresa trabaja en un solo turno.

La programación del mantenimiento la realiza el jefe de producción, sin embargo, no hay un seguimiento formal que controle la realización de estas actividades cada año.

El mantenimiento lo realizan personas externas que son técnicos expertos en cada máquina, quienes tienen larga trayectoria en este trabajo y son de total confianza de la organización.

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

El cumplimiento de la programación de la producción se controla a través del conocimiento que del proceso tiene el gerente de producción. Es decir, esta persona sabe que para cierta temporada hay una cantidad de producto que se mandó a hacer, previamente acordado e informado a todos los involucrados, y que según esta cantidad el proceso demora cierto tiempo. Con el conocimiento de este tiempo la gerencia de producción verifica que el proceso esté avanzando según lo esperado.

Las medidas que se toman buscan conocer, por un lado, que no existan contratiempos que generen atrasos en la fecha esperada del proceso, y por otro, conocer si existe desperdicio o material en estado averiado. Esto lo controla el jefe de producción a través de preguntas a los trabajadores de cada máquina, quienes, en caso de encontrarse con algún error en el producto, no deben desecharlo sino reportarlo y el jefe de producción decide si se reutiliza el material o si corresponde a desperdicio.

No se tienen medidas de control que den cuenta si existe o no improductividad del trabajo, maquinaria o equipo. Sin embargo, en temas de control de calidad sí se considera importante hacerle seguimiento a los productos que se van a entregar. La técnica que se usa para garantizar que se entregue con la mayor calidad posible es, por un lado, entrenar a los trabajadores de cada estación con los criterios de aceptación de la empresa, para que ellos mismos reconozcan cuando debe pararse el proceso por alguna falla en dichos criterios y deba devolverse o revisar la falla. Así, en cada etapa se está revisado que lo que se recibe de la anterior venga en las condiciones óptimas. Y, por otro lado, el jefe de producción pasa aleatoriamente revisando el producto en cada estación y realiza las acciones necesarias.

**Tabla 32. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión y situación de la producción**

| N° | VARIABLE                                    | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|---------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b> |     |    |    |    |    |
| 1  | Planeación de la producción                 | D   |    |    | X  |    |
| 2  | Uso de los recursos                         | F   | X  |    |    |    |
| 3  | Infraestructura de la planta                | F   |    | X  |    |    |
| 4  | Medidas de control de la productividad      | D   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

#### **2.5.3.4. GESTIÓN DE SUMINISTROS**

Las compras de la empresa son realizadas por la gerencia de producción únicamente, quien tomando como base su experiencia y la existencia en inventarios que actualiza a menudo mantiene un stock que le permita el correcto desarrollo de las actividades.

El proceso de adquisición de suministros es bastante rápido y oportuno, sin embargo, no existen estándares establecidos que permitan que otra persona a diferencia de la gerente de producción realice esta actividad.

Regularmente todas las compras son realizadas con los mismos proveedores pues ya existe una relación de confianza entre ellos. Sin embargo, estos proveedores constantemente están actualizando su catálogo y lista de precios para que Colmodernas se mantenga al tanto de las variaciones que presenten.

**Tabla 33. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de suministros**

| N° | VARIABLE                                 | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>GESTIÓN DE SUMINISTROS</b>            |     |    |    |    |    |
| 1  | Estandarización en el proceso de compras | D   |    |    | X  |    |
| 2  | Escogencia de proveedores                | D   |    |    |    | X  |

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3.5. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

A las actividades de investigación o experimentación no se le ha dado un papel importante dentro de las actividades de la empresa. Se realiza un sondeo intermitente sobre los productos que la competencia exhibe y con base en esto, se emprende el desarrollo de nuevos productos. La empresa también hace presencia en ferias de exhibición incluso de talla mundial, para adoptar ideas, conocer productos nuevos y técnicas que se puedan implementar. Sin embargo, esto no hace parte de las prioridades de la organización, razón por la cual la asistencia a este tipo de eventos no se da con frecuencia.

Sobre tecnologías administrativas o sistemas de información, la empresa hace uso de plataformas básicas, que cumplen las funciones necesarias para llevar el registro de la información, más no tienen sistemas integrados que permitan el flujo de la misma

La innovación como pilar fundamental para el desarrollo, no se tiene muy presente en los planes de inversión u operativos de la organización, pues la empresa se ha enfocado en mantener su participación y a realizar las actividades necesarias para mantenerse, más no se ha vislumbrado el potencial de la función de investigación y desarrollo, por lo que no existe un área encargada de ejercer esta función.

Tabla 34. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de investigación y desarrollo

| N° | VARIABLE                                                   | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----|------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|    | <b>GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> |     |    |    |    |    |
| 1  | Importancia del papel de investigación y desarrollo        | D   |    |    | X  |    |
| 2  | Tecnologías administrativas                                | D   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3.6. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN

#### Selección, definición y difusión de la información

En los diferentes niveles de decisión de la organización circula la información necesaria para cada cargo, alguna por tradición y otra que según la contingencia se va pidiendo. Sin embargo, no se ha considerado necesario la definición precisa de la información requerida en cada puesto, desde el punto de vista de su contenido, presentación, origen, destino, precisión, confiabilidad y control.

La dirección tiene informes que las diferentes áreas le entregan de manera periódica, como los de la gerencia de producción, que informa sobre la programación de los pedidos e inventarios; los de la gerencia de ventas, los financieros, entre otros, que tienen un formato establecido y se pide ampliar o cambiar algo de acuerdo a necesidades específicas del momento, así mismo el

sistema de información de la compañía, permite realizar informes flexibles con la información contenida en los módulos de contabilidad, compras, ventas e inventarios.

Periódicamente se realizan reuniones para socializar situaciones específicas o de control con los directivos, y con la parte operativa generalmente es para alguna situación en particular, más no se acostumbra a reunirse con frecuencia. Las comunicaciones, información, tareas y planes de acción tomados en las reuniones, no se consignan en actas, memorandos o informes en forma escrita.

El sistema de comunicaciones funciona según funciona la jerarquía de la compañía. Cada persona tiene claro a quién debe reportarle, y cual el flujo de información. Sin embargo, en situaciones de contingencia, se han presentado casos en los que el jefe inmediato de algún área no se entera de determinada situación ya que se saltan el proceso comunicativo.

### **Capacidad y desempeño del sistema de información**

El sistema de información actual se considera que cumple con las necesidades actuales de la compañía, ya que éste tiene cierta flexibilidad que permite amoldar los módulos, información e informes, según como se van necesitando, por lo que la dirección lo considera preciso y oportuno para el manejo de la información.

En este sentido, la implantación de un sistema más robusto, que integre la información de otras áreas, y tecnológicamente más avanzado, no representa un beneficio actual para la dirección. Esto no quiere decir que no pueda mejorarse en este sentido, ya que el sistema llegó a cumplir con una necesidad que no daba espera, más no se conoce si finalmente están siendo bien utilizadas las posibilidades que ofrece la informática.

**Tabla 35. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de los sistemas de información**

| Nº       | VARIABLE                                      | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|----------|-----------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
|          | <b>GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b> |     |    |    |    |    |
| <b>1</b> | Flujo de la información                       | D   |    |    |    | X  |
| <b>2</b> | Capacidad del sistema de información          | F   |    | X  |    |    |

Fuente: Elaboración propia

#### **2.5.3.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El estudio de los recursos humanos es considerado de gran importancia puesto que son las personas las que llevan a cabo los cambios y quienes determinan en buena medida el desarrollo de la organización. En Colmodernas S.A.S, el recurso humano tiene las siguientes características generales: la mayoría son trabajadores que llevan más de 20 años en la empresa, principalmente los directivos, y su personal

operativo tiene también personas con mucha antigüedad, pero es en donde más han rotado los trabajadores.

### **La calidad y cantidad de los recursos humanos**

Según los planes actuales de la organización, el personal que hace parte de la misma es el adecuado. Como se nombró anteriormente, la mayoría de su planta directiva lleva más de 20 años de servicio, por lo que son personas que conocen muy bien el funcionamiento de la organización y son quienes vienen ejecutando las actividades actuales de la empresa. Sin embargo, si la empresa desea potencializarse en todos los sentidos, debe prestar atención a la selección de profesionales que ejercerán las actividades claves, ya que además de experiencia, son necesarios conocimientos y aptitudes específicas que ayuden al crecimiento de la empresa.

El desarrollo de las capacidades del personal ha estado enfocado principalmente en la experiencia que han adquirido con los años, lo que ha estado a la par del grado de evolución que hasta hoy ha tenido la organización.

En cuanto a la cantidad de personal, la empresa cuenta con una distribución adecuada según las actividades que realiza en la actualidad. Esto se puede evidenciar en el día a día, donde rara vez se presenta que un trabajador no tenga tareas que realizar, o al contrario, que un trabajador tenga tanto trabajo que deba quedarse mucho tiempo extra, exceptuando situaciones coyunturales.

### **Clima de trabajo y salud ocupacional**

El clima de trabajo de la empresa se ha visto favorecido por los años que llevan trabajando juntos muchos de sus empleados. La relación ha podido trascender de lo laboral, y hay cierto grado de cercanía, sin que eso afecte el desempeño en las tareas de cada uno.

Para la dirección, el personal es parte fundamental de cada logro de la organización, y son quienes ejecutan las actividades que hacen crecer a la empresa, en este sentido, considera a cada trabajador como un recurso y uno de los más importantes, más que un problema o un costo.

Todo esto permite que las relaciones laborales se enmarquen en un ambiente de respeto por el otro, tanto entre el personal operativo como el directivo. Este panorama favorece a la compañía y a la estabilidad en el desarrollo de su actividad, ya que el buen ambiente disminuye el ausentismo, reivindicaciones o inconformidades del personal.

En cuanto a las políticas de gestión de recursos humanos, en lo que tiene que ver con contratación, jornada de trabajo, vacaciones, primas, cesantías, subsidio de transporte, dotación, entre otras, la empresa se encuentra en regla con lo establecido por la ley. Así mismo, dentro de lo que proporciona la empresa en infraestructura y condiciones físicas de trabajo como ruido, iluminación, ventilación, temperatura y locales, el estado es aceptable.

### **Administración del personal**

A raíz de que la mayoría del personal de la empresa lleva tantos años, no se han establecido formalmente algunos procesos que tienen que ver con la administración de personal, como lo es la selección. Se hace proceso de selección, sin embargo, los sistemas de reclutamiento no son diversos y el proceso es poco formal. La fuente de candidatos más común se da a través de la recomendación de empresarios del sector y practicantes del SENA que llegan periódicamente. Para los cargos de la parte operativa, se da a través de la recomendación de los mismos empleados, ya que la dirección expresa que el trabajo realizado en esta área, no requiere mayor conocimiento previo y sin problema podrían desempeñarse en estas actividades.

Actualmente la parte administrativa sufrirá varios cambios, debido a que varias de estas personas se jubilarán pronto y la organización necesita reemplazar sin muchos contratiempos a las personas que están actualmente. Esta transición será interesante, pues el personal actual se ha preocupado por formarse en el papel que desempeña, pero el componente de experiencia en la organización ha sido determinante en el ejercicio de sus funciones. Para reemplazar a estas personas, no se tiene formalizado cómo se hará para escoger a la persona idónea en cada puesto, en cuanto a la fuente, conocimientos y aptitudes necesarias.

En la parte operativa, como se mencionó anteriormente, se contrata por recomendación, y es a través del resultado del periodo de prueba que se determina si la persona es apta o no. Con este método, la dirección pronostica que el 60% de los que ingresan son rechazados porque no cumplen las expectativas.

El proceso que se lleva a cabo para la selección es: entrevista con el gerente y exámenes médicos que den cuenta del estado general del aspirante, con principal énfasis en el resultado del túnel carpiano ya que tanto en la parte administrativa como operativa el uso de las manos es importante. Además de estos filtros, no hay diseñadas pruebas específicas que den cuenta de las capacidades técnicas o académicas de los aspirantes, sino que se preguntan en medio de la entrevista de trabajo del aspirante, pero no se comprueban para afinar la selección.

Sobre el proceso de inducción de personal, en la parte administrativa, el trabajador que entrega el cargo debe acompañar un mes al nuevo ocupante, tiempo en el que

se le cuenta un poco de la empresa y las labores del cargo, y se le da acompañamiento en el día a día, para que conozca el know how de la empresa y el manejo de situaciones particulares. Sin embargo, no hay una guía establecida para realizar este proceso y los conocimientos transmitidos al nuevo trabajador se dan a criterio de quien abandona el puesto.

En cuanto a escalas salariales, en general existe igual salario para igual trabajo. Sin embargo, existe una escala adicional a la inherente al trabajo y es la de la antigüedad. Empleados que tienen más tiempo o antigüedad en la organización, ganan un poco más que los que recién ingresan a la compañía. Estas escalas se establecen teniendo en cuenta el nivel salarial del sector y se enteran a través de llamadas y consultas con empresarios de otras compañías similares.

Otro punto importante son los ascensos y la movilidad del personal dentro de la empresa. Sí se realizan promociones dentro de los niveles que maneja la organización, sobre todo en la parte operativa. Es decir, un transportador puede llegar a aprender a manejar alguna máquina, o algún trabajador que realice una actividad manual o maneje una máquina pequeña, puede llegar a manejar una máquina más grande. El criterio para estas promociones se basa en las posibilidades que la dirección detecte en cada trabajador. Respecto a la parte administrativa, los cargos existentes están creados hace mucho tiempo y a pesar de que sus funciones han variado con el paso de los años, los cargos no han crecido.

Sobre la capacitación del personal, la empresa por sí misma no ofrece programas de formación para sus empleados. Sin embargo, les permite asistir a cursos y programas que refuercen sus conocimientos en instituciones como el SENA y es flexible si en algún momento la asistencia a la institución educativa se cruza con el horario de trabajo.

Adicional a este beneficio, Colmodernas ofrece a sus empleados apoyo económico en para la financiación sin interés en proyectos de vivienda, educación del trabajador y educación de sus hijos.

A pesar de esto, la empresa debe buscar una estrategia de retención del personal que se forma, ya que las personas a las que les brinda este beneficio educativo rápidamente buscan emplearse en otras compañías, es decir, que aprenden en la empresa, se forman y se van.

**Tabla 36. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades de la gestión de los recursos humanos**

| N°                                 | VARIABLE                     | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|------------------------------------|------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> |                              |     |    |    |    |    |
| 1                                  | Selección de personal        | D   |    |    | X  |    |
| 2                                  | Clima de trabajo             | F   | X  |    |    |    |
| 3                                  | Retención del talento humano | D   |    |    | X  |    |
| 4                                  | Promociones y ascensos       | D   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37. Guía de análisis interno por fortalezas y debilidades consolidada**

| N°                                               | VARIABLES                                                            | F/D | FM | Fm | DM | Dm |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>PLANEACIÓN</b>                                |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 1                                                | Planeación estratégica que involucre a todas las áreas de la empresa | D   |    |    | X  |    |
| 2                                                | Procesos de trabajo alineados con factores clave de éxito            | F   |    | X  |    |    |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>                              |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 3                                                | Estructura organizacional definida                                   | F   |    | X  |    |    |
| 4                                                | Manual de procesos y asignación de tareas                            | F   |    | X  |    |    |
| <b>DIRECCIÓN</b>                                 |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 5                                                | Toma de decisiones                                                   | F   |    | X  |    |    |
| 6                                                | Relaciones entre directivos                                          | F   | X  |    |    |    |
| <b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>                      |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 7                                                | Sistemas de gestión de control                                       | D   |    |    |    | X  |
| 8                                                | Informes y seguimiento en actividades de control                     | D   |    |    | X  |    |
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                    |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 9                                                | Clima laboral                                                        | F   | X  |    |    |    |
| 10                                               | Valores, creencias y tradiciones organizacionales                    | F   |    | X  |    |    |
| <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA</b> |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 11                                               | Planeación financiera de costos y presupuestos                       | D   |    |    | X  |    |
| 12                                               | Liquidez                                                             | F   | X  |    |    |    |
| 13                                               | Indicadores del comportamiento financiero y contable                 | D   |    |    | X  |    |
| 14                                               | Capacidad de autofinanciamiento                                      | D   |    |    |    | X  |
| 15                                               | Apalancamiento financiera                                            | D   |    |    |    | X  |
| 16                                               | Rentabilidad de la actividad                                         | F   | X  |    |    |    |
| <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL</b>             |                                                                      |     |    |    |    |    |
| 16                                               | Cobertura del mercado                                                | F   | X  |    |    |    |
| 17                                               | Estructura comercial                                                 | D   |    |    |    | X  |

|    |                                                            |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18 | Manejo de presupuestos                                     | D |   |   | X |   |
|    | <b>GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>                |   |   |   |   |   |
| 19 | Planeación de la producción                                | D |   |   | X |   |
| 20 | Uso de los recursos                                        | F | X |   |   |   |
| 21 | Infraestructura de la planta                               | F |   | X |   |   |
| 22 | Medidas de control de la productividad                     | D |   |   | X |   |
|    | <b>GESTIÓN DE SUMINISTROS</b>                              |   |   |   |   |   |
| 23 | Estandarización en el proceso de compras                   | D |   |   | X |   |
| 24 | Escogencia de proveedores                                  | D |   |   |   | X |
|    | <b>GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> |   |   |   |   |   |
| 25 | Importancia del papel de investigación y desarrollo        | D |   |   | X |   |
| 26 | Tecnologías administrativas                                | D |   |   | X |   |
|    | <b>GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>              |   |   |   |   |   |
| 27 | Flujo de la información                                    | D |   |   |   | X |
| 28 | Capacidad del sistema de información                       | F |   | X |   |   |
|    | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>                         |   |   |   |   |   |
| 29 | Selección de personal                                      | D |   |   | X |   |
| 30 | Clima de trabajo                                           | F | X |   |   |   |
| 31 | Retención del talento humano                               | D |   |   | X |   |
| 32 | Promociones y ascensos                                     | D |   |   | X |   |

Fuente: Elaboración propia

## 2.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Durante la historia de Colmodernas su marca se ha cimentado con prestigio y reconocimiento sobretodo en el mercado de las grandes superficies, no obstante a ello, es importante destacar que conforme a los cambios latentes en los diferentes ámbitos del mercado se hace necesaria la implementación de una estrategia que le permita a la organización tener un panorama claramente definido con relación a su funcionamiento y cuál es su posición frente al entorno.

Una vez definidas claramente las expectativas de las partes interesadas se disponen de una serie de herramientas consolidadas que articulan la puesta en marcha de su estrategia y el logro de sus objetivos con el cumplimiento de su misión empresarial. Buscando dar evidencia ante clientes y competidores del proceso de transformación que se espera alcanzar.

Para ello en el presente capítulo se sintetizan una serie de aspectos a partir de la información obtenida de los análisis interno y externo, que permiten el cruce de diferentes variables de alto impacto para Colmodernas, en aras de impulsar el desarrollo de estrategias orientadas al alcance de los objetivos de la empresa.

Durante la aplicación de las matrices EFE y EFI, se implementarán los niveles de calificación de acuerdo a la incidencia que cada variable tiene en Colmodernas. De la misma forma se realizará la ponderación correspondiente según el impacto y la relevancia que cada variable refleja tal como se discrimina en la siguiente tabla:

### 2.6.1. MATRIZ EFE

Esta matriz permite evaluar la información del entorno y la importancia que cada factor crítico de éxito tiene sobre la industria. En este sentido se otorga el peso. Se evalúa también, qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor y se otorga para esto una calificación:

Tabla 38. Matriz de evaluación de factores externos

| CALIFICACIÓN |                                           |
|--------------|-------------------------------------------|
| 4            | La respuesta es superior                  |
| 3            | La respuesta está por encima del promedio |
| 2            | La respuesta es promedio                  |
| 1            | La respuesta es deficiente                |

| MATRIZ EFE                                                  |             |              |             |
|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO                                     | PESO        | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                        |             |              |             |
| Gran cantidad de celebraciones y fiestas en el país         | 0,18        | 4            | 0,72        |
| Necesidades de los clientes por satisfacer                  | 0,09        | 3            | 0,27        |
| Crecimiento de la población joven (target)                  | 0,07        | 2            | 0,14        |
| Legislación no restrictiva                                  | 0,05        | 4            | 0,2         |
| Incremento en el tráfico de canales como el internet        | 0,07        | 1            | 0,07        |
| Desarrollo tecnológico, mundial, nacional y sectorial       | 0,07        | 2            | 0,14        |
| <b>AMENAZAS</b>                                             |             |              |             |
| Decrecimiento del PIB                                       | 0,05        | 2            | 0,1         |
| Cambio en los hábitos de consumo y fuerza de los sustitutos | 0,09        | 2            | 0,18        |
| Nivel educativo de la fuerza laboral                        | 0,10        | 2            | 0,2         |
| Clima político                                              | 0,05        | 2            | 0,1         |
| Importación de productos chinos                             | 0,18        | 4            | 0,72        |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>1,00</b> |              | <b>2,84</b> |

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz EFE, la empresa está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes en la industria de buena manera, es decir que está un poco por encima del promedio, obteniendo mejor respuesta ante las oportunidades que ante las amenazas.

### 2.6.2. MATRIZ EFI

Una vez evaluados los aspectos externos, también es indispensable conocer los factores internos de mayor relevancia hallados dentro de la organización, para cada área funcional de Colmodernas, tal como se evidencia en la siguiente matriz:

Tabla 39. Matriz de evaluación de los factores internos

| CALIFICACIÓN |                      |
|--------------|----------------------|
| 4            | Fortaleza importante |
| 3            | Fortaleza menor      |
| 2            | Debilidad menor      |
| 1            | Debilidad importante |

| MATRIZ EFI                                                  |             |              |             |
|-------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO                                     | PESO        | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN  |
| <b>FORTALEZAS</b>                                           |             |              |             |
| Calidad de los productos ofrecidos                          | 0,10        | 4            | 0,4         |
| Experiencia y trayectoria en el mercado                     | 0,08        | 3            | 0,24        |
| Administración de relaciones con los proveedores y clientes | 0,10        | 3            | 0,3         |
| Posicionamiento de marca                                    | 0,06        | 4            | 0,24        |
| Liquidez financiera                                         | 0,08        | 3            | 0,24        |
| Precios competitivos                                        | 0,10        | 3            | 0,3         |
| <b>DEBILIDADES</b>                                          |             |              |             |
| Respuesta tardía a las tendencias del entorno               | 0,10        | 1            | 0,1         |
| Rumbo estratégico poco claro                                | 0,10        | 1            | 0,1         |
| Poca formalización de evaluaciones y controles              | 0,05        | 1            | 0,05        |
| Tecnologías administrativas necesarias                      | 0,05        | 2            | 0,1         |
| Selección del personal                                      | 0,10        | 2            | 0,2         |
| Retención de talento humano                                 | 0,08        | 2            | 0,16        |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>1,00</b> |              | <b>2,43</b> |

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz EFI, Colmodernas se encuentra con una puntuación promedio, presentando grandes debilidades internas con respecto a las respuestas al entorno, gestión de recursos humanos en general, y formalización y controles en todos los procesos. Sin embargo, cuenta con varias fortalezas que han permitido su sostenimiento en el mercado.

### 2.6.3. MATRIZ DOFA

Ilustración 49. Matriz DOFA

| MATRIZ DOFA                                                    | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | 1. Calidad de los productos ofrecidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. Respuesta tardía a las tendencias del entorno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                | 2. Experiencia y trayectoria en el mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2. Rumbo estratégico poco claro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                | 3. Administración de relaciones con los proveedores y clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3. Poca formalización de evaluaciones y controles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                | 4. Posicionamiento de marca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4. Tecnologías administrativas limitadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                | 5. Liquidez financiera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5. Selección del personal y gestión del talento humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                | 6. Precios competitivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 6. Administración del conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| OPORTUNIDADES                                                  | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Gran cantidad de celebraciones y fiestas en el país         | 1. Utilizar los elementos diferenciadores como el posicionamiento de marca, la competitividad en precios y la calidad, para incursionar en las ventas por internet. (F1,F4,F6,O2,O5)<br>2. Realizar actividades de fidelización dirigidas a los consumidores finales, en convenio con los distribuidores, para dar a conocer los productos. (F2,F3,F4,O1,O3)<br>3. Aprovechar la disponibilidad de tecnología para desarrollar productos digitales y expandir el alcance de los mismos (F5, O2,O6)<br>4. Mejorar la productividad, aprovechando la disponibilidad tecnológica soportandose en la liquidez que posee la empresa (O6,F5)<br>5. Realizar actividades publicitarias para mejorar el posicionamiento de la marca (O5,F5) | 1. Implementar estudios de mercado y exploratorios que permitan conocer con anticipación las necesidades del mercado. (D1, O1,O2, O3)<br>2. Implementar un plan de formalización y diseño de gestión de recursos humanos para garantizar la correcta selección de personal e incluir beneficios atractivos que permitan retener al talento. (D3,D5,O2,O6)<br>3. Implementar un programa de mejora de todo el proceso productivo (O6, O2, D2, D3)<br>4. Implementar un sistema de gestión de clientes (O6,D2)<br>5. Desarrollar un plan de formalización y gestión del conocimiento (O6, O2, D6, D3) |
| 2. Necesidades de los clientes por satisfacer                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Crecimiento de la población joven (target)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4. Legislación no restrictiva                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. Incremento en el tráfico de canales como el internet        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. Desarrollo tecnológico, mundial, nacional y sectorial       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| AMENAZAS                                                       | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Decrecimiento del PIB                                       | 1. Diversificar el portafolio de productos más allá de los encasillados en expresión social (F3, F5,F6,A2,A5)<br>2. Realizar convenios con instituciones de educación superior para ofrecer práctica laboral solo a estudiantes destacados. (F2, F4,F5,A3)<br>3. Intensificar la distribución especialmente en los canales conformados por clientes pequeños. (F1,F2,F3,F6,A1,A2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Reducir los costos en toda la compañía para mejores utilidades (D1,D2,A1,A2,A5)<br>2. Ofrecer servicios de outsourcing a empresas del sector. (D3,D4,D5, A3)<br>3. Adelantar negociaciones y acuerdos entre el sector y el gobierno de turno. (D2,A4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2. Cambio en los hábitos de consumo y fuerza de los sustitutos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Nivel educativo de la fuerza laboral                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4. Clima político                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. Importación de productos chinos                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

#### **2.6.4. ESTRATEGIA**

Como se mencionó anteriormente, la matriz IE permite hacer un análisis estratégico con base en los resultados de las matrices EFE y EFI, las cuales presentan la calificación de varios aspectos externos e internos respectivamente de la empresa Colmodernas.

La matriz EFE tuvo un resultado de: 2,84 siendo este un resultado cercano al promedio, sobre cómo la empresa está respondiendo con sus estrategias actuales, a los factores clave del entorno.

Por su parte la matriz EFI tuvo un resultado de: 2,43, lo que significa que al igual que la matriz anterior, la empresa se encuentra en el promedio, y actualmente puede sopesar sus debilidades con sus fortalezas.

Es así como a partir de los resultados obtenidos en cada matriz, Colmodernas se ubica en la región conformada por la casilla V de la matriz IE. Esto significa que es recomendable o beneficioso implementar estrategias encaminadas a conservar y mantener, como pueden ser las de penetración de mercado y desarrollo de producto. Es decir, potencializar la participación actual dentro del mismo mercado, con los productos actuales, o mejora de los mismos.

En línea con lo anterior y teniendo en cuenta las condiciones actuales de Colmodernas y su mercado, la estrategia principal para llevar a cabo es la penetración del mercado combinada con la de desarrollo de producto.

#### **Estrategia de penetración y desarrollo de producto**

Es posible percibir cómo los consumidores actuales valoran con más tenacidad los productos y servicios no sólo por lo que venden sino por su relación con la sociedad, utilidad y apariencia. Mientras más fácil y rápido se logre adquirir, más personalizado se pueda solicitar o menos daño haga al medio ambiente, son entre otras, características que pueden hacer la diferencia.

Durante la escogencia y formulación de la estrategia, sería ideal que la empresa estuviese en la facultad de implementar no solo una sino todas las estrategias que requiere para el mejoramiento continuo de sus operaciones y alcanzar un nivel deseado de reconocimiento, sin embargo, es complejo encontrar una compañía que cuente con los recursos necesarios para aplicar todas las estrategias de manera simultáneas. Es por ello que durante el desarrollo del plan estratégico se busca aplicar la que más se ajuste a las necesidades que más demanda la organización.

Teniendo en cuenta estas condiciones, Colmodernas S.A.S ve un escenario de oportunidades para agregar valor a los productos que ofrece e intensificar sus

esfuerzos comerciales para aumentar su participación en el mercado. Para lo cual, se ha considerado pertinente llevar a cabo una **estrategia de penetración soportada en la competencia distintiva del portafolio de sus productos, junto con la exploración de nuevos canales de distribución y desarrollo de mercado**, alcanzando llegar a clientes potenciales actualmente no explorados, pues como se ha evidenciado a lo largo de los análisis realizados, la dependencia casi exclusiva de un grupo limitado de clientes hace que Colmodernas no tenga un crecimiento sostenible.

Esta estrategia pretende incrementar la competitividad en el mercado de la expresión social teniendo en cuenta las tendencias cambiantes de consumo, así mismo se buscará incursionar en nuevos canales de distribución y nuevos mercados. Es importante destacar que durante la aplicación de dicha estrategia también se deberán combinar ciertos aspectos de otras, como por ejemplo, **aplicar también de manera sinérgica la estrategia de desarrollo de producto**, pues el sector de la expresión social ha evolucionado y se enfrenta a una dinámica cambiante lo cual debe verse también reflejado tanto en los procesos al interior de la organización y finalmente en el resultado del producto final. Es ahí donde cobra gran importancia las herramientas utilizadas en los procesos operativos y administrativos de la empresa, pues son estos, pieza fundamental para la cómoda adaptabilidad de Colmodernas con los cambios y mejoras propuestas.

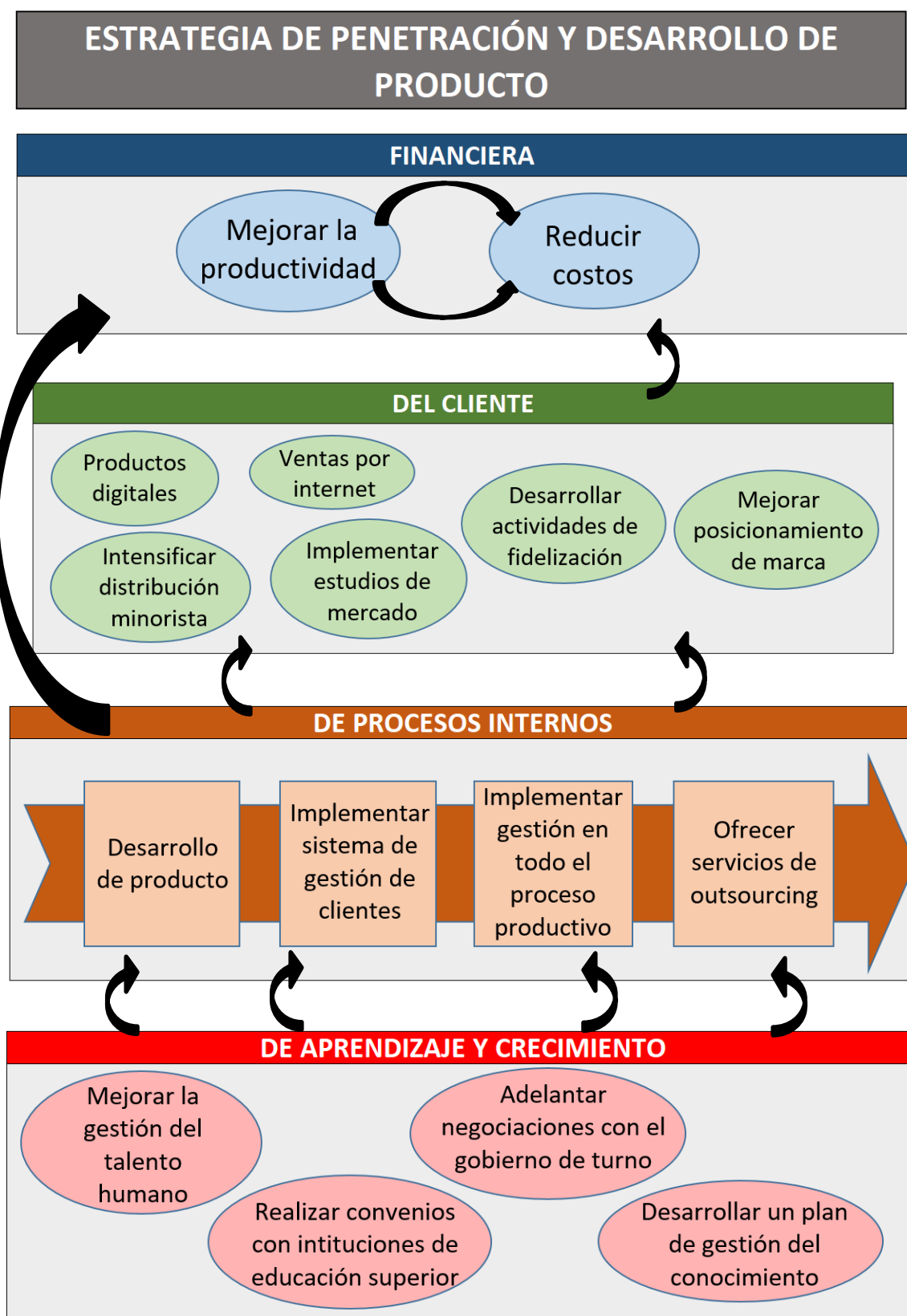
Para el desarrollo de producto la empresa debe estar abierta a la posibilidad de realizar inversión en investigación y desarrollo, lo cual le permitirá tener un amplio portafolio, que marque una ventaja competitiva en el sector y a su vez genere una mayor penetración en el mercado.

#### **2.6.4.2. MAPA ESTRATÉGICO**

Con base en el cruce realizado en con las diferentes matrices (EFE, EFI y DOFA), y después de haber obtenido como resultado las estrategias que se busca implementar en la organización, se realiza el siguiente mapa.

Lo que se pretende con este mapa es esquematizar de una forma más comprensible y sinérgica las estrategias de acuerdo a sus conexiones, y según la perspectiva que le corresponde. Así se logra tener un panorama de los vínculos existentes y los procesos de valor que se encontraron durante el análisis realizado a Colmodernas y sus entornos.

Ilustración 50. Marco del cuadro de mando integral aplicado



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004) y Elaboración propia

### 2.6.5. MISIÓN PROPUESTA

| MISIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MISIÓN PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Satisfacer siempre las necesidades del cliente y la demanda nacional e internacional en el mercado de productos de expresión social, con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con un alto nivel de excelencia y precios competitivos que permitan crecimiento, obteniendo la retribución oportunamente. Manteniendo un ambiente de trabajo de equipo, limpio, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto | Colmodernas S.A.S fabrica y comercializa productos variados que suplen las necesidades de expresión social de nuestros clientes y el público en general, brindando diseños innovadores, actuales, de recordación y excelente calidad. Nuestra labor se fundamenta en el trabajo en equipo, la comunicación, la confianza y el respeto, con esto desarrollamos nuestra actividad de manera eficiente y eficaz en beneficio de la compañía, nuestros accionistas, empleados y el entorno. |

Los cambios propuestos están enfocados en los siguientes aspectos:

- Inicialmente se busca tener identificada la organización a través del “quién” y “a qué” se dedica la empresa.
- Se hace énfasis en que sus productos satisfacen la necesidad de expresión social de los clientes por medio de diferentes atributos.
- Se enuncian también los valores en los cuales se fundamenta la labor y funcionamiento de la organización.
- Finalmente se expresa con qué fin se realiza dicha actividad y cuáles son los resultados de valor tanto para la empresa como para los clientes.

### 2.6.6. VISIÓN PROPUESTA

| VISIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | VISIÓN PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colmodernas Ltda. es una empresa de artes gráficas en la línea de expresión social, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La empresa es eficiente, con personal calificado, integrada en forma vertical bajo el marco de la competencia natural que esta actividad representa, de manera competitiva a nivel nacional e internacional. | Para el año 2022 Colmodernas S.A.S. se logrará posicionar como empresa líder a nivel regional, y se convertirá en referente nacional en la producción y comercialización de productos para la expresión de sentimientos, por sus diversos diseños y excelente calidad, a través de la optimización de procesos que permitan ampliar la capacidad de producción y distribución en todo el país. Se logrará la apertura de mercados en América Latina por medio de alianzas estratégicas que permitan a la compañía ser más competitiva y expandir la cobertura internacional. |

Respecto a la visión, se realizaron las modificaciones teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- La modificación propuesta pretende simplificar el enunciado anterior ya que parte de lo que se expresa en la visión actual se encuentra declarado también en la misión.
- Se define un rumbo claro y con un periodo de tiempo específico.
- Se expresa de manera concreta, qué es lo que se quiere lograr en este tiempo proyectado.
- El cierre de la visión expresa el “cómo” o “a través de qué” se cumplirá con los objetivos trazados

## 2.7. CUADRO DE MANDO - PLAN DE ACCIÓN

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                     | INDICADOR                                                                              | N° | ACTIVIDADES                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIERA  | Mejorar la productividad, aprovechando la disponibilidad tecnológica soportándose en la liquidez que posee la empresa                                           | Uds. producidas/<br>Horas hombre empleadas                                             | 1  | Realizar estudio de tiempos por tarea                                                                                                                             |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 2  | Priorizar actividades dependiendo del impacto                                                                                                                     |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 3  | Desarrollar planes de trabajo coordinado                                                                                                                          |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 4  | Revisar las condiciones y equipos de trabajo periódicamente                                                                                                       |
|             | Reducir los costos en toda la compañía para mejores utilidades                                                                                                  | Gastos operativos/<br>Ventas netas                                                     | 5  | Aprovechar los residuos generados y reutilizarlos en la producción                                                                                                |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 6  | Implementar un sistema de gestión de inventarios "justo a tiempo"                                                                                                 |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 7  | Eliminar tiempos muertos                                                                                                                                          |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 8  | Programar la producción con antelación                                                                                                                            |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 9  | Utilizar la internet para promover publicitariamente la empresa                                                                                                   |
| CLIENTES    | Aprovechar la disponibilidad de tecnología para desarrollar productos digitales y expandir el alcance de los mismos                                             | Productos digitales/<br>productos totales                                              | 10 | Contratar personal especializado en productos digitales                                                                                                           |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 11 | Mejorar y actualizar los equipos de trabajo                                                                                                                       |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 12 | Realizar un plan de medios digital                                                                                                                                |
|             | Utilizar los elementos diferenciadores como el posicionamiento de marca, la competitividad en precios y la calidad, para incursionar en las ventas por internet | Ventas Online/<br>Ventas totales                                                       | 13 | Fortalecer la página de corporativa y diseñar una tienda virtual                                                                                                  |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 14 | Desarrollar campaña publicitaria sobre la empresa y los beneficios de las compras Online                                                                          |
|             | Intensificar la distribución especialmente en los canales conformados por clientes pequeños                                                                     | Ventas minoristas/<br>Ventas totales                                                   | 15 | Ajustar las rutas comerciales priorizando clientes pequeños                                                                                                       |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 16 | Otorgar beneficios especiales para este nicho de clientes durante los primeros 6 meses                                                                            |
|             | Realizar actividades de fidelización dirigidas a los consumidores finales, en convenio con los distribuidores, para dar a conocer los productos                 | Clientes nuevos/<br>clientes totales                                                   | 17 | Realizar ferias de activación de marca durante las fechas de celebraciones especiales en las grandes superficies                                                  |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 18 | Otorgar bono regalo, por la compra de productos de la marca, a través de esto captar la información de los clientes para futuras campañas y recordación de marca. |
|             | Realizar actividades publicitarias para mejorar el posicionamiento de la marca                                                                                  | Investigación exploratoria inicial/<br>investigación exploratoria al finalizar campaña | 19 | Contratar influenciadores digitales para el impulso de la marca y los productos                                                                                   |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 20 | Realizar cuñas radiales publicitarias en fechas especiales                                                                                                        |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 21 | Utilizar una valla publicitaria para impactar a los clientes emocionalmente y generar recordación                                                                 |
|             | Diversificar el portafolio de productos más allá de los encasillados en expresión social                                                                        | Productos nuevos/<br>Productos totales                                                 | 22 | Realizar investigaciones de producto y tendencias actuales                                                                                                        |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 23 | Incursionar en productos y servicios de los sustitutos identificados                                                                                              |
|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                        | 24 | Por lo menos una vez por año se incluirá un producto nuevo en el portafolio                                                                                       |

|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           |    |                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS          | Implementar un sistema de gestión de clientes                                                                                                                                                  | Identificar cambios ocurridos con los clientes desde la implementación/<br>Resultados esperados                                                                                                                                           | 25 | Realizar un benchmark de las posibles empresas desarrolladoras de plataformas de CRM                                                                   |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 26 | Invertir en la tecnología necesaria para la implementación del sistema                                                                                 |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 27 | Llevar a cabo la implementación del sistema de gestión                                                                                                 |
|                            | Implementar un programa de mejora de todo el proceso productivo                                                                                                                                | Procesos mejorados/<br>Procesos actuales                                                                                                                                                                                                  | 28 | Realizar la contratación de especialistas en levantamiento de procesos                                                                                 |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 29 | Realizar un levantamiento de todos los procesos productivos de la organización                                                                         |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 30 | Documentar y socializar cada proceso con los colaboradores de la organización                                                                          |
|                            | Ofrecer servicios de outsourcing a empresas del sector                                                                                                                                         | Servicios contratados/<br>servicios ofrecidos                                                                                                                                                                                             | 31 | Realizar un análisis que permita reconocer las actividades que mejor se realiza en la organización                                                     |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 32 | Identificar clientes potenciales para el ofrecimiento de los servicios                                                                                 |
|                            | Implementar un plan de formalización y diseño de gestión de recursos humanos para garantizar la correcta selección de personal e incluir beneficios atractivos que permitan retener al talento | Retención del TH= Cant. de trabajadores contratados en cierto tiempo/<br>Cantidad de trabajadores que permanecieron durante ese mismo tiempo<br><br>Tiempo para alcanzar objetivos= Tiempo de nuevo empleado / Tiempo de empleado antiguo | 33 | Contratar una agencia especialista en procesos de gestión del talento humano                                                                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 34 | Proporcionar los recursos necesarios para que la empresa contratada lleve a cabo las actividades que requiera                                          |
| APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | Implementar estudios de mercado y exploratorios que permitan conocer con anticipación las necesidades del mercado                                                                              | Número de investigaciones realizadas en el año                                                                                                                                                                                            | 35 | Establecer los objetivos específicos y detallados de información que la organización espera obtener (BRIEF)                                            |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 36 | Contratar los servicios de una empresa especializada en la investigación de mercados                                                                   |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 37 | Analizar y documentar los resultados de dicha investigación con el fin de realizar un proceso de aprendizaje en la organización                        |
|                            | Realizar convenios con instituciones de educación superior para ofrecer práctica laboral solo a estudiantes destacados                                                                         | Número de practicantes/<br>empleados totales                                                                                                                                                                                              | 38 | Abrir convocatorias y promocionarlas ante las instituciones de mayor reconocimiento en la ciudad otorgando beneficios especiales para los practicantes |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 39 | Establecer un plan de trabajo con las tareas que se espera desarrollen dichos practicantes                                                             |
|                            |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           | 40 | Implementar un programa de beneficios que ofrezca contratación directa a los practicantes destacados.                                                  |

|  |                                                                           |                                              |    |                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Adelantar negociaciones y acuerdos entre el sector y el gobierno de turno | Número de acuerdos establecidos en el año    | 41 | Propiciar los espacios que generen acercamiento con las diferentes empresas del sector                                                                                |
|  |                                                                           |                                              | 42 | Realizar reuniones periódicas identificando las necesidades del sector y como gremio darlas a conocer ante el estado                                                  |
|  |                                                                           |                                              | 43 | Crear comités que realicen seguimiento y control de los planes que se establezcan                                                                                     |
|  | Desarrollar un plan de formalización y gestión del conocimiento           | Cantidad de programas formalizados en el año | 44 | Conformar equipos de trabajo entre los practicantes y los empleados más antiguos para la documentación de los procesos que intervienen en el flujo de la comunicación |

## 2.7.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 40. Cronograma de actividades

| PERSPECTIVA | ACTIVIDAD / TRIMESTRE | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|-------------|-----------------------|---------------------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|             |                       | Año 1                     |   |   |   | Año 2 |   |   |   | Año 3 |   |   |   | Año 4 |   |   |   | Año 5 |   |   |   |
|             |                       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| FINANCIERA  | 1                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 2                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 3                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 4                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 5                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 6                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 7                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 8                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 9                     |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| CLIENTES    | 10                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 11                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 12                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 13                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 14                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 15                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 16                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 17                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 18                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 19                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 20                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|             | 21                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

| PERSPECTIVA                | ACTIVIDAD / TRIMESTRE | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|                            |                       | Año 1                     |   |   |   | Año 2 |   |   |   | Año 3 |   |   |   | Año 4 |   |   |   | Año 5 |   |   |   |
|                            |                       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| PROCESOS INTERNOS          | 22                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 23                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 24                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 25                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 26                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 27                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 28                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 29                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 30                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 31                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 32                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 33                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 34                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | 35                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 36                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 37                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 38                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 39                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 40                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 41                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 42                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 43                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|                            | 44                    |                           |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

## 2.8. CONCLUSIONES

- ✓ La presente tesis tuvo como objetivo principal, una asesoría en la formulación de un plan estratégico para el año 2019 a 2022 para la empresa Colmodernas S.A.S, teniendo en cuenta que la organización nunca ha realizado uno, y que la mayoría de sus procesos y actividades se dan de manera empírica.
- ✓ Con la caracterización realizada a la empresa Colmodernas S.A.S fue posible evidenciar que la organización se ha enfocado desde su fundación hasta la actualidad en la producción y comercialización de productos para la expresión social, como lo son las tarjetas, sobres, papel y bolsas de regalo, banners, esquelas y afiches. La organización es dirigida por el señor Luis Miguel Jaramillo, quien ocupa el cargo de gerente general. Su actividad está concentrada en la ciudad de Cali, en donde fue fundada, en la que se encuentra su sede administrativa y en donde más presencia tiene con sus productos. Colmodernas distribuye también a nivel nacional en las grandes superficies como Almacenes Éxito, Supertiendas Olímpica, Almacenes La 14, Los Tres Elefantes, Mercado Zapatoca; y papelerías como Panamericana, y otros clientes pequeños a nivel nacional como floristerías, misceláneas, tiendas de barrio, entre otros.
- ✓ Mediante el análisis de entornos influyentes en la organización, se pudieron reconocer diversas oportunidades y amenazas que la organización debe tener en cuenta para el desarrollo e implementación de sus estrategias. Dentro de los entornos analizados están: económico, en el que se hallaron variables con impacto para la empresa, como la variación del dólar, ya que actualmente la maquinaria que utiliza la organización y muchos de sus repuestos se consiguen por fuera, y la disminución de las tasas de interés, que facilitan la gestión financiera de la empresa. El entorno tecnológico, que evidencia un desarrollo en innovación y tecnología a nivel mundial, lo cual representa una gran oportunidad; en el entorno demográfico, el crecimiento de la población urbana frente a la rural facilita el alcance de los productos de la empresa a más personas, ya que es en las cabeceras principales en donde se venden los productos. En el entorno social, se encuentra un aumento en las tasas de desempleo, lo que afecta a la organización debido a que los productos que vende la misma, no son de primera necesidad, y en aprietos económicos se puede prescindir de este tipo de productos. En cuanto al entorno cultural, se reconoce la permanencia de gran cantidad de fiestas y celebraciones en el país, lo que garantiza la vigencia de los productos de Colmodernas. En cuanto al entorno jurídico y político, el tema de los impuestos es siempre un condicionante para las empresas, y la inestabilidad

política y la corrupción, son factores que también determinan la economía nacional, ya que muchos sectores como el de expresión social esperan el apoyo gubernamental del que se habla en los planes de gobierno, sin embargo, si se desvían los recursos estas ayudas nunca llegan.

- ✓ El análisis del sector realizado bajo la mirada de las cinco fuerzas de Porter que condicionan y dan forma a la competencia, arroja que el sector de la expresión social tiene atractivos entre los que se encuentran la capacidad de diferenciación de los productos y servicios, la rentabilidad del sector, las pocas restricciones sociales y del gobierno, las economías de escala, el acceso a los canales de distribución, los efectos de la curva de aprendizaje, alto número de proveedores importantes, y la gran importancia que el sector tiene para los proveedores. Sin embargo, así como existen factores atractivos para el sector, también están los que generan repulsión, como el gran número de competidores o empresas dedicadas a lo mismo, los costos de almacenaje, las pocas barreras de entrada que existen, la baja protección gubernamental, entre muchos otros, que dan como resultado un sector con más factores más negativos que positivos, sin ser muy amplia la diferencia entre ambas calificaciones.
- ✓ Con la aplicación del Benchmarking, utilizado para medir el rendimiento de la organización con respecto a sus competidores referentes, se evidenciaron las fortalezas y debilidades de cada empresa analizada. Los factores clave analizados en este estudio de Benchmarking fueron: reputación de la marca, variedad de los canales de distribución, capacidad tecnológica, ventas online, servicio al cliente, calidad del producto, competitividad de los precios y diseño del producto. Para Colmodernas, la fortaleza más importante y única con respecto a las demás empresas, fue la reputación de la marca, seguido de la variedad en los canales de distribución y la calidad del producto, factores que comparte con unos de sus competidores directos como lo es Exclusivas Muñoz. Dentro del análisis, Colmodernas no tuvo ningún factor que estuviera por debajo de todos los competidores, es decir, estuvo por debajo de algunos competidores en algunos puntos, pero en ningún caso fue el peor. Es importante saber que las empresas analizadas se encuentran muy parejas y no hay un competidor que sobresalga de manera importante frente a los demás. Sin embargo, las empresas están clasificadas entre las que producen y las que sólo importan, y generalmente las productoras se evidencian más fuertes que las demás.
- ✓ Gracias al análisis interno realizado a la organización, se pudo conocer a fondo sobre los procesos administrativos, cultura organizacional, y gestión

de las funciones de la empresa. Con respecto a los procesos administrativos como planeación, organización, dirección, evaluación y control, se encontró que hay tanto como fortalezas como debilidades mayores. Entre las más relevantes se encuentra que la empresa no realiza una planeación estratégica como tal, sino que cada año lleva a cabo una planeación de la producción y de ventas, con base en los resultados del año anterior. Sin embargo, esta actividad no involucra a todas las áreas de la empresa, ni corresponde a un plan estratégico encaminado al crecimiento, sino exclusivamente a la planeación de estas dos áreas en particular. No existen tampoco mediciones o evaluaciones de ningún tipo, por lo que la empresa desconoce si sus actividades tienen potencial de mejora, cómo se encuentran frente a los demás competidores, o si lo que hacen genera algún valor. Por su parte la cultura organizacional funciona mejor, se vive un clima laboral de apoyo y colaboración y se han instaurado sin intención de que así fuere, valores, creencias y tradiciones comunes entre todos. En cuanto a la gestión de las áreas funcionales, se encontraron varias debilidades enmarcadas en el desconocimiento de métodos, procesos, esquemas o controles. Las personas encargadas de dirigir las gerencias que existen, llevan muchos años en la compañía y sus actividades las realizan con base en la experiencia y conocimientos adquiridos en el tiempo, más no existe un apoyo académico y formal que soporte las actividades que realizan estas personas. Por otro lado, se encuentra que las funciones se fusionan y que no existe una clara definición de los cargos, perfiles o funciones a desarrollar con límites y alcance, sino que durante el día a día se asignan funciones y responsabilidades.

- ✓ Con base en el análisis interno se encontraron las fortalezas y debilidades más importantes de Colmodernas y se cruzaron según las oportunidades y amenazas encontradas en el estudio de los entornos, con el fin de hallar las estrategias más pertinentes teniendo en cuenta esta información. Así mismo, se realizó la validación con la matriz EFE y EFI, para direccionar de mejor manera el análisis estratégico. Según los resultados obtenidos en las matrices, se evidenció que la estrategia recomendable para Colmodernas es la de penetración de mercado y desarrollo de producto.
- ✓ La estrategia propuesta para la implementación del plan estratégico a la empresa Colmodernas es la de penetración del mercado y desarrollo de producto, según los análisis anteriores. Se consideró la más pertinente ya que los resultados de los análisis dejan en evidencia que son estas dos estrategias las más convenientes para la situación de la organización. Ambas estrategias de manera combinada encaminan a la empresa hacia un mejor

panorama. Estas estrategias buscan potenciar las fortalezas que refleja la organización y a su vez mitigar todas las falencias que se pudieron detectar durante los análisis realizados. Las condiciones tanto del sector como de la organización están dadas para poder implementar de manera idónea estas estrategias, con lo que se espera Colmodernas pueda alcanzar los resultados proyectados durante los cinco años de implementación que se estiman para este plan estratégico.

- ✓ Con el desarrollo del plan estratégico se lograron determinar las actividades necesarias para afrontar cada una de las instancias que intervienen en este proceso. Abordando las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, de crecimiento y aprendizaje, se identificaron cada una de las acciones que se deben realizar en el tiempo estimado. Por esta razón se realizan un plan de acción debidamente organizado y coordinado según el tiempo propuesto para el plan estratégico. Durante los cinco años de implementación se espera tener un progreso evolutivo en las diferentes áreas de la empresa, pues con cada actividad se busca subsanar de manera sinérgica las necesidades más latentes encontradas en la organización.

## 2.9. RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que la empresa implemente un plan para realizar seguimiento y control de las estrategias propuestas en el presente trabajo, ya que de esta manera se logrará saber si el rumbo estratégico sugerido fue exitoso tras su implementación o si deben hacerse ajustes después de evaluarlo periódicamente, ya que los entornos y algunas situaciones internas pueden cambiar y así mismo algunas actividades del plan estratégico.
- ✓ Es necesario que Colmodernas reconozca la importancia de la realización de un plan estratégico a largo plazo, que involucre a todas las áreas de compañía, y continúe haciéndolo de manera permanente, ya que de esta forma es posible descubrir los puntos clave como organización en general, estar mejor preparados para afrontar los cambios externos e internos y poder incrementar el desarrollo y valor de la marca.
- ✓ A pesar de que los aspectos de la cultura organizacional resultaron en general positivos, Colmodernas debe incorporar como parte su cultura la formalización de las actividades, los procesos y las comunicaciones. Las gerencias deben trabajar en la incorporación de esta “manera de hacer las cosas” a todos sus empleados, principalmente a los más antiguos, debido a que, durante mucho tiempo, las actividades del día a día se han sacado adelante sin reconocer si son adecuadas en cuanto a cantidad, calidad, y responsable.
- ✓ Para la puesta en marcha de las actividades propuestas en el plan de acción, y de aquí en adelante cuando se realicen los planes, es recomendable incluir a al menos un representante de cada área funcional, con el fin de que éstas puedan estar alineadas con las decisiones corporativas y sus puntos de vista puedan ser tenidos en cuenta.
- ✓ Puede ser interesante incluir dentro de la gestión de recursos humanos que se propuso implementar, políticas claramente definidas sobre criterios de selección y contratación específicas y un poco más exigentes. Esto teniendo en cuenta que el recurso actual más importante es el conocimiento y que este junto con la información, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva. Lo que se propone es valorar más el conocimiento y la formación académica de los colaboradores que hagan parte de la empresa, es decir, contratar más por méritos y disminuir la contratación por favores, o sólo por ser parte de la familia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerca de nosotros: Exclusivas Muñóz.* (s.f.). Obtenido de Sitio web de Exclusivas Muñóz:  
<http://www.exclusivas.com.co/nosotros/>
- ARMITAGE ALCALDE. (2016). Obtenido de Creemos Cali - Programa de Gobierno:  
[http://www.armitage.com.co/sites/default/files/imce/creemos\\_cali-armitage-programa\\_gobierno.pdf](http://www.armitage.com.co/sites/default/files/imce/creemos_cali-armitage-programa_gobierno.pdf)
- Betancourt Guerrero, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Programa editorial Universidad del Valle.
- Betancourt Guerrero, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estratégicos*.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. ECOE Ediciones.
- Betancourt Guerrero, B., & Vélez Osorio, I. M. (2010). *Entorno Organizacional y Competitividad*. Su Casa Editorial.
- COLCIENCIAS. (2017). *Portal principal Colciencias*. Obtenido de Informe de Gestión:  
[http://colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/informe\\_de\\_gestion\\_2016-2017\\_congreso.pdf](http://colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/informe_de_gestion_2016-2017_congreso.pdf)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gerente, Jaramillo Orozco, L. M. (19 de Septiembre de 2017). (L. J. Abadía Tamayo, & J. D. Santos Viveros, Entrevistadores)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Migración Colombia. (22 de 01 de 2018). *www.semana.com*. Obtenido de  
<http://www.semana.com/on-line/articulo/cuantos-venezolanos-hay-en-colombia-segun-migracion-colombia/554505>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safaria a la Estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Página oficial de Colmodernas.* (s.f.). Obtenido de Página oficial de Colmodernas:  
<http://colmodernas.com/>
- Página oficial Tarjetas Nico.* (s.f.). Obtenido de Sitio web de Tarjetas Nico: <http://tarjetasnico.com/>
- Perez Castaño, M. (1990). *GUIA PRACTICA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA*. Centro Editorial Universidad del Valle.

- Portal de la variación del Dolar en Colombia.* (2018). Obtenido de Portal de la variación del Dolar en Colombia: <https://www.dolar-colombia.com/ano/2018>
- Portal de variación del Dolar en Colombia.* (2017). Obtenido de Portal de variación del Dolar en Colombia: <https://www.dolar-colombia.com/ano/2017>
- Portal Oficial del Departamento Nacional de Planeación.* (2014). Obtenido de Portal Oficial del Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- Portal Oficial Programa de Transformación Productiva.* (2013). Obtenido de Portal PTP Colombia: <https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>
- Portal oficial Tarjetas Maguz.* (s.f.). Obtenido de Sitio web de Tarjetas Maguz: <http://tarjetasmaguz.com/>
- Portal oficial, Programa de Transformación Productiva.* (2016). Obtenido de Informe de Gestión PTP: [https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Informe\\_Gestion\\_2017.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Informe_Gestion_2017.pdf)
- Portal Oficial de la Secretaría del Senado.* (s.f.). Obtenido de Portal Oficial de la Secretaría del Senado: <http://www.secretariasenado.gov.co/>
- Portal Universidad Nacional de la Plata.* (s.f.). Obtenido de <http://www.fba.unlp.edu.ar/webActual/index.html>: <http://www.fba.unlp.edu.ar/tecno1b/pdfs/ProcesoGrafico.pdf>
- Portal Web de Colciencias.* (2016). Obtenido de Portal Web de Colciencias: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/boletin2016/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- REVISTA DINERO. (2007). *PORTAL REVISTA DINERO*. Obtenido de PORTAL REVISTA DINERO: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/mujeres-dominan-industria-tarjetas-munecos-detalles-colombia/51301>
- Rodriguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequena y mediana empresa*. Cengage Learning Editores.
- SciELO - Scientific Electronic Library Online. (s.f.). Obtenido de SciELO - Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v12n20/v12n20a05.pdf>

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. Macmillan.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.**

- ¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa?  
¿Es decir, cuáles son sus fortalezas?
- ¿En qué está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?,  
¿Es decir, cuáles son sus debilidades?
- ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
- ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

#### **PLANEACIÓN.**

- ¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? ¿Se han establecido estrategias? Si estas directrices no son explícitas, ¿Se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo?  
Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, ¿han sido difundidas al personal vinculado a la organización? ¿Al medio ambiente?
- ¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? ¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?
- ¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?
- ¿Cómo se elaboran los planes? ¿Cuál es el proceso? ¿Cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación o qué cargos e instancias de la misma elaboran los planes?
- ¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

#### **ORGANIZACIÓN.**

- ¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? ¿Existe organigrama?
- ¿Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa? ¿Cuáles cargos la conforman? ¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos?
- ¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización? ¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?

De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios? Claridad, Economía, Visión de conjunto, Facilidad en las comunicaciones, Definición de los procesos decisorios, Estabilidad y adaptabilidad.

¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?

¿Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa?

¿Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?

¿La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?

¿Cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades? ¿Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?

¿La estructura de autoridad está claramente definida?

¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo? ¿Las relaciones con otros cargos?

¿La descripción de los cargos es conocida por el personal?

¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?

¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización? ¿Quiénes los conforman? ¿Para qué se reúnen?

¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación? ¿Está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización?

¿Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones? Según el tipo de decisión (de rutina, no programables, programables...) Según actividades, unidades y funciones afectadas. ¿Según las consecuencias que puede tener la decisión en corto, mediano y largo plazo?

¿La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa? Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?

## **DIRECCIÓN.**

¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?

¿La Gerencia delega?

¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?

¿La Gerencia motiva al personal?

¿Se podría calificar como una gerencia participativa?

¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?

¿Cuál es la relación del equipo directivo y los propietarios de la empresa?

¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?

- ¿Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?
- ¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?
- ¿Cuál es el perfil de la gerencia y de los directivos? ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?
- ¿La dirección es eficaz?
- ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?
- ¿Quiénes participan en este proceso?
- ¿Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial?

#### **EVALUACIÓN Y CONTROL.**

- ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa? Es decir, ¿por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?
- ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño?
- ¿Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?
- ¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?
- ¿Para qué se utiliza la información que se obtiene en la medición?
- ¿Se analizan los resultados? ¿Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?
- ¿Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes? Para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales?
- ¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión?
- ¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?
- ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa? ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades en el proceso establecido de control de la gestión?

#### **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

- ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores? ¿En qué forma estimulan o condicionan el quehacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?
- ¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?
- ¿Hasta qué punto el quehacer de la organización está condicionado por estos factores personales? ¿Cómo es el clima de trabajo y por qué es así?

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.**

### **GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.**

- ¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- ¿La rentabilidad del capital es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- ¿La rentabilidad de los activos es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- ¿La situación de liquidez es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- ¿La rotación de cartera es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- ¿El comportamiento de los costos es aceptable? ¿Es satisfactoria?
- Si esta no es suficiente, ¿la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractivo, para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo?
- ¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?
- ¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?
- ¿Existen planes de financiamiento? ¿Cómo se controlan?
- ¿Existen presupuestos de ingresos? ¿Cómo se controlan?
- ¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?
- ¿Se hacen provisiones de tesorería?
- ¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?
- ¿La empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar:  
Un equilibrio financiero a corto y largo plazo (relaciones de financiamiento y tesorería).  
Sus potenciales financieros (relaciones de rotación).  
La eficiencia de su gestión (relación de rendimientos).
- ¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos? ¿Genera información en forma oportuna? ¿Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?
- ¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?
- ¿Los accionistas podrían hacer nuevos aportes?
- ¿La información contable es oportuna? ¿Confiable? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?
- ¿Los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos?
- ¿La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?

### **GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.**

#### **MERCADOS Y PRODUCTOS.**

- ¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? Tipo de compradores. Ubicación geográfica. Motivación de los usuarios o consumidores. Valor de la demanda por segmento.

¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en el total de sus ventas?

¿Cuál es la participación en el mercado? ¿Globalmente? ¿En cada segmento?

¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado?

¿Cuál es? ¿Y se ha definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?

¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos? ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?

¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?

¿Cuál es la posición de los principales productos en relación a su ciclo de vida?

¿Cuál es la imagen de los principales productos?

### **GESTIÓN COMERCIAL**

¿Se han establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?

¿Cómo se fijan los precios de los productos?

¿Cómo están constituidos los canales de distribución? ¿Son adecuados?

¿Se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?

¿Se conocen los costos de la distribución?

¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?

¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?

¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas? ¿Por sector geográfico? ¿Por producto? ¿Por mercado?

¿Se hacen controles sobre las ventas? ¿Son oportunos?

### **GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?

¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?

Si existen varios sistemas, ¿se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?

¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?

¿Son susceptibles de mejoramiento los sistemas de producción u operativos?

### **SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.**

¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada).

¿Cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria).

¿Cómo se sitúa la productividad de estos recursos en esta empresa con relación a la de sus competidores?

¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción en los últimos cinco años? ¿Ha producido mejoramientos en la productividad?

## **PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

¿Existen programas de producción? ¿Cómo se da su cumplimiento? ¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?

¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?

¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios?

## **ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES.**

En relación con la distribución y circulación:

¿La disposición de los equipos por línea de productos o por agrupamiento de operaciones similares es la mejor posible?

¿La distribución de los equipos permite una circulación adecuada?

¿El número de almacenes es suficiente? ¿Su ubicación es adecuada con relación a los talleres?

En relación con los locales, maquinas, equipos y puestos de trabajo:

¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?

¿Cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado actual de la maquinaria y equipo existente?

¿La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?

¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de producción?

¿Permiten expansiones si se plantea un mayor desarrollo de la empresa?

¿Cómo es el estado de los locales?

¿Existe una clara definición de los puestos de trabajo? ¿Se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?

## **EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD.**

¿Se controla el cumplimiento de la programación de la producción? ¿Si se tiene el control, para qué sirven las medidas que se tienen? ¿Se evalúa el cumplimiento de la programación? ¿Se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?

¿Se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo? ¿La improductividad de la maquinaria y el equipo?

¿Se considera importante controlar la calidad de los productos? ¿Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?

## **GESTIÓN DE SUMINISTROS.**

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

¿La función de compras está centralizada?

¿Cómo se realiza el proceso de compras? ¿Es ágil y oportuno?

¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?

¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?

¿Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?

En relación con los proveedores:

¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?

¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?

¿Existen otras fuentes de aprovisionamiento?

¿Existen listas de precios por referencia?

¿Existen catálogos de especificaciones?

En relación a la gestión de inventarios:

¿Existen políticas y normas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios?

¿Características de la demanda?

¿Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios? ¿Los costos de almacenamiento?

¿Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento?

¿Cuál es su costo?

¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?

¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?

### **GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos servicios? ¿En función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?

En relación con los sistemas y tecnología administrativas, ¿se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?

¿Se le da importancia a la innovación? ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?

¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?

¿Qué cargo, cargos o unidad realiza esta función? ¿Qué importancia tiene dentro de la organización?

¿Quién toma decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación? ¿Y con relación a los resultados de dichos programas y proyectos?

### **GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

En relación con la selección, definición y difusión de la información:

¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?

A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de:

Su contenido. Su presentación. Su origen. Su destino. Su precisión. Su confiabilidad. Su control.

¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?

¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?

¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes pero no exageradas?

¿Las personas que deben comunicarse entre sí se conocen?

¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo de sí mismo?

¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes,... En forma escrita?

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información:

¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?

¿Son suficientes estos medios teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?

¿Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?

¿Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática? ¿Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una organización del trabajo?

## **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización? ¿Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves?

¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?

¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

### **CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.**

¿El clima de trabajo es bueno?

¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo,...?

¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?

¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?

¿Cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?

¿Hay ausentismo por parte del personal? ¿Por qué?

¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo: ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales,...?

¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?

## **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

¿Se hace selección de personal? ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal? ¿Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes? ¿Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?

¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un periodo de prueba? ¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?

¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?

¿Se hacen promociones? ¿Con qué criterios?

¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?

¿Se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?