

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO - INSTITUTO DISEÑO Y MODA MARÍA  
LUISA VALENCIA.**



**ALBER ANDRES CUADRADO MARMOLEJO  
FRANCINY SUAREZ VALBUENA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. H. Y C.**

**2016**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO - INSTITUTO DISEÑO Y MODA MARÍA  
LUISA VALENCIA.**



**ALBER ANDRES CUADRADO MARMOLEJO  
FRANCINY SUAREZ VALBUENA**

**ASESOR  
JOSE DAVID PATIÑO MONCADA**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR TITULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. H. Y C.**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	10
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	14
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	17
4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	17
4.1.1 Universidades locales y nacionales.....	17
<b>5. MARCO TEORICO.....</b>	24
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
5.1.1 Definición de la planeación estratégica.....	25
5.1.2 Elementos de la planeación estratégica.....	27
5.1.3 Beneficios de la planeación estratégica.....	28
5.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	30
5.2.1 Cadena de valor.....	35
5.2.2 Estrategias genéricas.....	37
5.2.2.1 Liderazgo en costos.....	38
5.2.2.2 Diferenciación.....	42
5.2.2.3 Enfoque.....	42
5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	43
5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	44
5.5 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (I.E.).....	45
<b>6. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	47
<b>7. METODOLOGÍA.....</b>	49
7.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	49
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
7.2.1 Fuentes primarias.....	50
7.2.2 Fuentes secundarias.....	50
7.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
7.3.1 Observación.....	50
7.3.2 Entrevista.....	51
7.4 DELIMITACIÓN.....	51
7.4.1 Delimitación espacial.....	51
7.4.2 Delimitación temporal.....	51
7.5 PRESUPUESTO.....	52

7.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	53
<b>8. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>54</b>
8.1 SEGMENTO ECONÓMICO.....	54
8.1.1 Producto Interno Bruto (PIB).....	54
8.1.2 Tasa De Inflación.....	56
8.1.3 Índice de Precio al Consumidor (IPC).....	57
8.1.4 Balanza Comercial.....	58
8.1.4.1 Exportaciones.....	58
8.1.4.2 Importaciones.....	59
8.1.5 Tasas De Interés.....	60
8.1.6 Perspectivas Para el 2015.....	61
8.2 SEGMENTO TECNOLÓGICO.....	63
8.2.1 Avances Tecnológicos.....	63
8.2.2 Maquinas Y Equipos.....	64
8.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	64
8.3.1 Mujeres, un papel importante en la fuerza laboral.....	65
8.3.2 Educación en el Caribe colombiano.....	65
8.4 SEGMENTO DEMOGRÁFICO.....	66
8.4.1 Tamaño De La Población.....	66
8.4.2 Distribución Del Ingreso.....	69
8.4.2.1 PIB Per Cápita.....	69
8.4.3 Combinación Étnica En Cartagena.....	70
8.5 SEGMENTO GLOBAL.....	71
8.5.1 Eventos Importantes; Conflicto Armado.....	71
8.6 AMBIENTE NATURAL.....	71
8.7 SEGMENTO POLÍTICO-LEGAL.....	72
8.7.1 Leyes Y Decretos.....	73
<b>9. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>75</b>
9.1 RECURSOS HUMANO.....	75
9.1.1 Reclutamiento Del Personal.....	76
9.1.2 Proceso De Selección Del Personal.....	76
9.1.3 Diseño De Cargos.....	76
9.1.4 Perfil De Los Empleados.....	76
9.1.5 Capacitaciones.....	77
9.2 MERCADEO Y VENTAS.....	77
9.2.1 Servicio.....	77
9.2.2 Precio.....	77
9.2.3 Plaza.....	78
9.2.4 Publicidad.....	78
9.2.5 Servicio Postventas.....	78
9.3 GERENCIA.....	79

9.3.1 Planeación.....	79
9.3.2 Organización.....	80
9.3.3 Dirección.....	80
9.3.4 Control.....	81
9.3.5 Estructura Organizacional.....	81
9.4 OPERACIONES.....	82
9.5 FINANZAS.....	84
9.5.1 Información Financiera.....	84
9.5.2 Indicadores O Razon Financieras.....	96
9.5.3 Análisis De Tendencia De Las Ventas.....	97
9.5.4 Análisis De La Evolución Del Activo.....	98
9.5.5 Análisis De La Evolución De La Estructura De Financiación.....	98
9.5.6 Análisis De La Composición Total Del Activo.....	98
9.5.7 Análisis De La Estructura De Financiación.....	98
9.5.8 Análisis De Rentabilidad Y Liquidez.....	99
9.5.9 Análisis Del Ciclo De Caja.....	99
<b>10. LAS FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>100</b>
10.1 COMPETIDORES REALES.....	100
10.2 COMPETIDORES POTENCIALES.....	101
10.2.1 Competidores Potenciales Con Economías a Escala.....	102
10.3 SUSTITUTOS.....	103
10.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	104
10.4.1 Caracterización De Los Clientes.....	105
10.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	106
10.5.1 Proveedores De Insumos.....	106
10.5.2 Proveedores De Información.....	106
10.5.3 Proveedores De Equipos.....	106
10.5.4 Proveedores De Papelería.....	106
10.5.5 Proveedores De Servicios.....	107
<b>11. CADENA DE VALOR.....</b>	<b>108</b>
11.1 ACTIVIDADES DE APOYO.....	108
11.1.1 Gestión Del Recurso Humano.....	108
11.1.1.1 Reclutamiento Del Personal.....	108
11.1.1.2 Proceso De Selección del Personal.....	108
11.1.1.3 Diseño De Cargos.....	108
11.1.1.4 Perfil De Los Empleados.....	109
11.1.1.5 Capacitaciones.....	109
11.1.2 Infraestructura De La Empresa.....	109
11.1.2.1 Planeación.....	109
11.1.2.2 Organización.....	110
11.1.2.3 Dirección.....	110

11.1.2.4 Control.....	110
11.1.3 Adquisiciones.....	111
11.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	111
11.2.1 Mercadeo Y Ventas.....	111
11.2.2 Servicio.....	112
11.2.3 Logística Interna.....	112
11.2.4 Operaciones.....	112
<b>12. RECURSOS, CAPACIDADES Y APTITUDES CENTRALES.....</b>	<b>114</b>
12.1 RECURSOS TANGIBLES.....	114
12.1.1 Recursos Físicos.....	114
12.1.2 Recursos Financieros.....	114
12.2 RECURSOS INTANGIBLES.....	114
12.2.1 Recurso Humano.....	114
12.3 CAPACIDADES.....	115
12.3.1 Reconocimiento.....	115
12.4 APTITUDES CENTRALES.....	115
12.4.1 Enfoque En El Cliente.....	115
12.4.2 Reconocimiento.....	115
<b>13. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>116</b>
<b>14. MISIÓN Y VISIÓN.....</b>	<b>117</b>
14.1 MISIÓN.....	117
14.2 VISIÓN.....	117
14.3 ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	117
14.4 MISIÓN REESTRUCTURADA.....	118
14.5 VISIÓN REESTRUCTURADA.....	118
<b>15. MARCO ANALÍTICO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>119</b>
15.1 MATRICES DE EVALUACIÓN.....	119
15.2 MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	123
15.3 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN.....	124
<b>16. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>127</b>
16.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO.....	127
16.2 DESARROLLO EN EL MERCADO.....	127
16.3 TASA INTERNA DE RECURSOS (TIR).....	128
16.4 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA A DESARROLLAR POR PARTE DE LA EMPRESA.....	129
<b>17. INDICADORES DE GESTION.....</b>	<b>130</b>
17.1 INDICADORES DE EFECTIVIDAD.....	130
17.2 INDICADOR DE DESEMPEÑO.....	130
17.3 INDICADOR DE PARTICIPACIÓN.....	131
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafica N° 1. Evolución de la economía Colombiana 2001-2014.....	54
Grafico N° 2. Crecimiento del PIB de Bolívar y Colombia 2003-2013.....	55
Grafico N° 3. Tasa de inflación de Enero del 2000 a agosto del 2015.....	56
Grafico N° 4. Variación del IPC 2002 – 2013.....	57
Grafico N° 5. Bolívar, distribución de exportaciones no tradicionales según país de destino. 2013.....	58
Grafico N° 6. Bolívar distribución de importaciones, según país de origen 2013..	59
Grafico N° 7. Tasas de interés Julio 2010 – Julio 2012.....	60
Grafico N° 8. Factores que favorecerán a las empresas en el segundo semestre 2015.....	61
Grafico N° 9. Factores que perjudicarán a las empresas en el segundo semestre 2015.....	62
Gráfico N° 10. Entorno socio cultural.....	64
Grafico N° 11. Distribución poblacional según sexo y edad en Cartagena 2005..	68
Gráfico N° 12. Composición Étnica.....	70
Grafica N° 13. Posición estratégica Interna – Externa.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Tres estrategias genéricas.....	37
Tabla N° 2. Proyección estimada de la población en Cartagena.....	67
Tabla N° 3. Crecimientos relativos del PIB Per Cápita por departamentos.....	69
Tabla N° 4. Tasa de deserción intraanual Cartagena (sin incluir nocturna).....	70
Tabla N° 5. Talento humano.....	75
Tabla N° 6. Indicadores o razones de liquidez.....	96
Tabla N° 7. Competidores reales.....	100
Tabla N° 8. Competidores potenciales.....	102
Tabla N° 9. Sustitutos.....	104
Tabla N° 10. Caracterización de los Clientes.....	105
Tabla N° 11. Proveedores de servicios.....	107
Tabla N° 12. Recurso humano.....	114
Tabla N° 13. Matrices de evaluación.....	119
Tabla N° 14. Matriz Interna-Externa.....	123
Tabla N° 15. Posición estratégica Interna – Externa.....	124



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los cinco factores de la competencia que determinan la competitividad.....	32
Figura 2. La cadena genérica de valor.....	35
Figura 3. Representación Matriz IE.....	46
Figura 4. Máquinas y equipos.....	64
Figura 5. Estructura Organizacional.....	82
Figura 6. Procesos Estratégicos.....	83

## **INTRODUCCIÓN**

En la ejecución de este trabajo se explica y desarrolla todas las etapas o fases para elaborar un diseño de plan estratégico; en este caso se aplica con el Instituto Diseño y Moda María Luisa Valencia, de la ciudad de Cartagena de Indias, Bolívar, perteneciente al sector educativo.

Este Instituto está orientado, a formar diseñadores de modas y modistos capaces de concebir soluciones originales y propuestas innovadoras para satisfacer las necesidades de la industria y el sector.

Para realizar el diseño de plan estratégico, se realizan y aplican, estudios y análisis del ambiente externo, el ambiente interno, además de evaluar la misión y visión del Instituto, y de acuerdo a los resultados de dichos estudios formular estrategias, las cuales se deberían aplicar, además de realizar una revisión regular o constante según el caso.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El diseño de modas en Colombia tuvo sus inicios en el siglo XX. Durante el transcurso del siglo fueron desarrollándose tendencias y estilos que produjeron cambios en la manera de vestir de la población en contexto<sup>1</sup>. Para mediados de los 60tas la premisa era invertir en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) para poder cubrir las nuevas necesidades del mercado. En la década de 1980 sobresalieron los planes económicos y políticos para el sector encabezados por Belisario Betancur (1982-1986) y Virgilio Barco (1986-1990), quienes centraron sus políticas en ingresar al sector en la economía mundial, incrementar los niveles de calidad y productividad, y pasar de la competitividad local a la competitividad global.

En 1987 se da la creación del Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda, respondiendo a las necesidades de crear un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria. Para 1989 nacen Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, convirtiéndose en las principales ferias de la región y siendo la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector.<sup>2</sup>

A finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros ponían sus ojos en el país: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. Con esto se dio el nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos; imperaba la necesidad de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria; entre las

---

<sup>1</sup> Fuente: Guerrero, M. T. (2009). Origen del arte textil colombiano contemporáneo. *Historia Crítica*.

<sup>2</sup> Fuente: Montenegro, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*. Editorial Universidad de Antioquia.

instituciones destacadas se encuentra: La Colegiatura, Universidad Pontificia Bolivariana, Los Andes, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Arturo Tejada, Universidad Autónoma del Caribe y la Academia Superior de Artes<sup>3</sup>. Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad (César Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010). Las principales manifestaciones de esto han sido los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. Finalmente, adicional de la importancia del relacionamiento internacional, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Clúster y la inclusión en programas de transformación productiva.

La innovación y el desarrollo hacen parte fundamental en los avances en el mundo de la moda, por lo cual los factores externos a la organización juegan un papel trascendental en el manejo de la industria y las estrategias que trazan los directivos de las firmas para crecer en el mercado.

Esta propuesta surge por la necesidad que tienen las empresas hoy en día, de conocer e identificar el entorno que les rodea, para poder afrontar los retos de una economía cambiante y conseguir adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y políticos que le circundan, cambios a los cuales no está exento el instituto de diseño y moda María Luisa Valencia. Se cree que por lo contrario, este instituto podría verse aún más afectado por la continua fluctuación del entorno, que incluso otras compañías, al estar expuestos a un gusto o preferencia de la sociedad, como lo es la moda. Preferencias que están a la merced de nuevos conceptos que surgen cada día, obligando a este sector a ser muy dinámico, tanto como sea posible, para poder estar a la vanguardia de su entorno.

Se hace imprescindible identificar de manera clara las variables internas y externas que inciden en el instituto y permitan desarrollar un plan estratégico para

---

<sup>3</sup> Fuente: Van der Bruggen, M., & de Catalunya, B. G. (1998). El sector textil en Colombia. *Tomo, 1*, 1998-99.

tener mayor conocimiento y cursos de acción en el mercado cambiante donde se encuentran.

Actualmente el instituto de diseño y moda María Luisa Valencia no cuenta con un plan estratégico, lo cual no le ha permitido implementar tácticas para ocupar una mejor posición en el sector educativo de la región.

El instituto no cuenta con un análisis de la misión y la visión de la compañía, que le permita identificar si estas van de acuerdo a la meta que persigue la empresa, ni una medición periódica que permita analizar su avance en el tiempo.

En lo que concierne a recursos humanos, la empresa no cuenta con un departamento debidamente establecido, es la gerencia quien asume labores y responsabilidades propias de esta área, encargándose de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. Al saturar la gerencia con estas obligaciones, se ven descuidadas otras, como la elaboración de planes de emergencia y otras propias de salud ocupacional.

Por otra parte el instituto no cuenta con un programa de capacitación para sus empleados ni realiza ningún tipo de estudios aptitudinales de los trabajadores, que le permita una posterior reubicación del personal, en un campo de mayor productividad dentro de la empresa.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones en que se encuentra el Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia que conlleven a la elaboración de un plan estratégico?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El diseño de un plan estratégico, es de suma relevancia para cualquier empresa, vital en la toma de decisiones y es la mejor forma de prepararse para los cambios que presenta el mercado y el entorno, es muy importante y representa una gran ventaja en comparación con las empresas que no lo tienen, a la hora de alcanzar los objetivos y las metas organizacionales trazadas por la misma.

La importancia para el instituto de modas María Luisa Valencia, radica en que esta pueda ser capaz de llevar el mismo rumbo de sus objetivos y poder ajustar sus estrategias a medida que su entorno lo haga, logrando una mayor competitividad a medida que pueda adaptarse.

Hoy por hoy todas las empresas están encaminadas a obtener un mejoramiento continuo de sus procesos, y esto no podría ser posible sin estrategias trazadas y planeación organizacional, el éxito se encuentra en el control y el uso que se le dé a la información de la cual se dispone, con el fin de lograr mejor posicionamiento y competitividad.

Se ha definido pertinente para la empresa el diseño de un plan estratégico; como una Acción de Mejora Continua que le permitan a toda la organización adaptarse de manera más competitiva, optimizando sus procesos, corrigiendo y evitando, problemas de coordinación, integración, reprocesos, etc. Como una de las justificaciones que promuevan el desarrollo del siguiente trabajo, se podría dar desde el punto de vista financiero-gerencial, presentando alternativas que permitan racionalizar la inversión y de paso mejorar los RSI (Retorno Sobre la Inversión) como consecuencia de una mejor comercialización de servicios, que como fin tienen la maximización del valor de la empresa y en el mejor de los casos la capacidad de generar rendimientos superiores al promedio.

Para los trabajadores una medida que mejore la estructura organizativa que les facilite a los colaboradores directos de la empresa una mejor división de trabajo, un mejor balance en la carga laboral, el aprovechamiento de la especialización y unas buenas bases para la definición y desempeño de los procesos; medidas que mejoraran la productividad, flexibilidad y eficacia de la gestión de la empresa y sus procesos, condiciones que se requieren para una buena gestión empresarial.

Por otra parte y como consecuencia de la capacidad que tenga la empresa de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, esta medida puede crear condiciones de sostenibilidad laboral, que mejoren sus condiciones socioeconómicas. Para poder contar con una empresa capaz de satisfacer sus necesidades y de crear el escenario que genere condiciones de bienestar para todos sus actores, es un propósito que puede ser alcanzado por aquellas empresas que sean competitivas y de lo sostenibles que puedan ser sus ventajas competitivas, ventajas que pueden ser consolidadas con una adecuada planificación estratégica que sienta las bases que permitan el adecuado desempeño de los procesos de la empresa, entre otros aspectos.

Para la Universidad la realización de este proyecto evidencia el compromiso que tiene la institución universitaria con el progreso y desarrollo de la sociedad, al formar y acercar profesionales integrales capaces de generar soluciones que hagan más viable la interrelación de los actores en las relaciones productivas y sociales; razones que justifican la realización de este proyecto.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico para el Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia, que conlleve al mejoramiento de la competitividad.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los factores que conforman el ambiente externo del Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia.
- Analizar los factores que conforman el ambiente interno del Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia.
- Formular las estrategias que respondan al direccionamiento estratégico.
- Establecer los indicadores de gestión para contribuir con el fortalecimiento del direccionamiento estratégico.



## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 4.1.1 Universidades locales y nacionales

Universidad Pontificia Bolivariana.

- DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN AL 2014 PARA LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA” S.A.S. Autor (a) María Angélica Caballero Buelvas

Este proyecto de grado se realizó bajo la metodología de investigación formativa, por tanto, afirman que se le da forma al trabajo de grado con efectividad, calidad y la pertinencia que tiene éste en la empresa La Magdalena S.A.S ya que al momento de ser elaborado no se contaba con una planeación estratégica y unos indicadores de gestión.

Los métodos usados son; la observación, discusión y solución de los objetivos propuestos. Por lo que se trabajó con un grupo primario al que pertenecían la propietaria, el gerente administrativo, el asistente técnico y la autora del trabajo de grado. Programaron varias reuniones, algunas de forma presencial y otras virtuales.

Finalmente se presentó la propuesta a la empresa y al cliente principal, Dairy Partners Americas, para que verificaran si la información era correcta y si estaban conformes con las recomendaciones y en general con la planeación estratégica e indicadores de gestión.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fuente: Caballero Buelvas, M. A. (2013). *Diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión al 2014 para la Empresa Ganadera "La Magdalena"* (Doctoral dissertation).

Institución Universitaria CEIPA.

- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLEMA LTDA. Autor (a) Luz Magy Martínez Arango

Este trabajo presenta un proceso de direccionamiento estratégico que fue desarrollado para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa solema, para cumplir con este fin, debieron definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que luego debían ser divulgadas para convertirlas en parte de su cultura organizacional, debido a lo cual, fue propuesto un modelo de direccionamiento estratégico a la empresa Solema.

El proyecto se realizó mediante el método deductivo, partiendo de información general de la situación de la empresa, mediante entrevista que se realizaron con el personal y observación directa en las instalaciones de la empresa.

Al finalizar este trabajo, se crearon indicadores de gestión que permitieron el mejoramiento de la calidad de los procesos y de las decisiones que se tomaban al interior de la empresa, se plantearon además aspectos importantes como qué se debe medir, dónde es conveniente medir, cuándo y con qué frecuencia auditar los procesos, lo cual se tradujo en gerenciar la empresa con efectividad, con datos y hechos reales permitiendo confiabilidad en los mismos.<sup>5</sup>

Pontificia Universidad Javeriana

- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN DE UNA PYME, ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIONES INTERNAS, PARA GENERAR UNA PROPUESTA APLICABLE A OTRAS PYMES DEL SECTOR EXPORTADOR CAFETERO. Autor (a) Grace Carolina Sierra Patiño

➤

Este trabajo de grado tenía como objetivo, valorar el estado de la estructura organizacional de una Pyme exportadora de café, con el fin de establecer el grado

---

<sup>5</sup> Duarte Ortega, L. I. C. E. T. H., Solano Torrado, J. L., Santiago Galvis, J. C., & Angarita Álvarez, P. A. (2013). *Diseño De Una Guía De Implementación Para Conformar El Área De Auditoria De Sistemas En La Cooperativa Especializada De Ahorro Y Crédito "Crediservir"* (Doctoral Dissertation).

de efectividad de la comunicación interna y aportar herramientas que provocaran una sensible mejora en la gestión del equipo de trabajo.

El proyecto se basó en la observación de campo directa, entrevistas con los ejecutores de las tareas diarias de la empresa, la aplicación de una encuesta desarrollada sobre el terreno y adaptada específicamente a la situación particular de la compañía y un análisis transaccional de las limitaciones y potencialidades de la estructura de la empresa en colaboración con los directivos de la firma.

Los resultados del análisis muestran, como primera medida, una notoria diferencia a favor de la satisfacción en cuanto a la transmisión de información y a la colaboración que esto conlleva. Las funciones desempeñadas por el personal tienen una mayor claridad en cuanto a su conocimiento y aplicación. Por otra parte, el conformismo detectado en la primera aplicación se reduce, indicando la efectividad de la divulgación realizada sobre los procedimientos a seguir y las tareas a realizar por el personal en la culminación de los procesos<sup>6</sup>

Universidad De Cartagena

- PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA UNION LTDA en el año 2011. Autor (es): Ronald Luna Serrano y Edgar Valle Castelar

Este trabajo de grado, tenía como objetivo la elaboración una propuesta del modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (BSC) en la empresa Distribuidora de la Unión Ltda. En la ciudad de Cartagena.

La metodología implementada en este trabajo, fue mediante entrevistas realizadas a una muestra de los trabajadores, incluyendo al gerente, para analizar el comportamiento de cada uno dentro de la empresa.

En sus conclusiones enfatiza la importancia que tiene la gestión estratégica en una empresa distribuidora y todos los beneficios que esta le proporciona si se realiza de manera correcta, para la empresa Distribuidora la Unión Ltda. El Cuadro

---

<sup>6</sup> PATIÑO, G. C. S., POR, T. D. G. P. O., EL TÍTULO, D. E., SOCIAL, C., & VELEZ, H. M. Análisis comparativo de la situación de una pyme, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta aplicable a otras pymes del sector exportador cafetero.

de Mando Integral le permitió alinear la visión, misión, objetivos, factores críticos de éxito e indicadores logrando un equilibrio y creando un marco de referencia para la organización<sup>7</sup>

Universidad de Cartagena

- **DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LABORATORIOS GERCO – CARTAGENA.** Autor (es): Benjamín Monterroza Otero y Luz Adriana Restrepo Torres

El Diagnóstico y Formulación de Estrategias competitivas para Laboratorios Gerco se compone de cuatro capítulos que permiten proporcionar la información suficiente a la organización para que esta responda de manera oportuna a los cambios, y así lograr una mayor ventaja competitiva.

En el primer capítulo se realiza un Análisis del Macroambiente de la empresa, identificando aquellos factores externos (Económicos, Políticos, Tecnológicos, Socio-Culturales, Demográficos y Globales) que afectan la compañía y sobre los cuales esta no tiene ningún tipo de control. Además se analiza el Microambiente siguiendo como modelo Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, identificando aquellos factores (Clientes, Proveedores, Productos Sustitutos, Competidores Actuales y Competidores Potenciales) sobre los cuales Gerco tiene algún grado de control. Posteriormente se construye la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

En el segundo capítulo se encuentra el Análisis Interno del Laboratorio identificando la Capacidad Directiva, Competitiva, de Recursos Humanos, Técnica y Financiera. Luego se construye la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

En el tercer capítulo se realiza el Análisis de la Cadena del Valor, donde se identifican las actividades primarias y de apoyo a través de las cuales Gerco está generando valor.

En el cuarto capítulo se establece la Estrategia Genérica de Michael Porter para Laboratorios Gerco y se aplican la Matriz I.E (Interna-Externa), Matriz de Posición

---

<sup>7</sup> Luna Serrano, R., Valle Castellar, E., & Cifuentes Cifuentes, O. A. (2006). *Propuesta del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la Empresa Distribuidora La Union Ltda* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

estratégica y Evaluación de Acción (PEEA) y la Matriz de la Gran Estrategia, por medio de las cuales se formulan y definen las estrategias que permitirán el mejoramiento de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos corporativos.

Universidad de Cartagena

- “PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA INGELCAS Y CIA LTDA.” Autor (es): Geovani Enrique Pereira Burgos

El proyecto tiene como objetivo principal la elaboración del Plan estratégico de Ingelcas y Cía Ltda, para así determinar la proyección y el posicionamiento de la empresa en la industria relacionada con el sector eléctrico y los demás en que la empresa haya incursionado. Este estudio es de tipo descriptivo, cuya muestra estuvo conformada por clientes, proveedores y personal, de la empresa Ingelcas y Cía Ltda, las cifras se obtuvieron de la base de datos de clientes, proveedores y personal registrados en la empresa, durante su periodo de desarrollo. La delimitación Temporal de la investigación se realizó entre los años 2004 y 2010.

Para la recolección de datos, se usaron medios electrónicos como la red y revistas económicas informativas, y medios impresos como la prensa. Para el análisis situacional interno, se aplicaron encuestas tomando como la muestra representativa los nuevos y antiguos clientes, proveedores y personal de la empresa. Adicionalmente se realizó un análisis DOFA para la recopilación de la información operativa. Los datos obtenidos, se estudiaron por medio de operaciones estadísticas.

Través de éste estudio, se logró conocer el estado de la empresa, se identificó las oportunidades y amenazas más relevantes, y a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), se logró ver las fortalezas y debilidades que se manejan, permitiendo crear un direccionamiento estratégico, con objetivos corporativos, que le permiten mejorar la gestión estratégica de la empresa al ampliar y precisar la información que el sistema de gestión de calidad de la empresa necesita para llevar a cabo el objeto de los procesos gerenciales con los que se puedan aprovechar las oportunidades de mejora y la puerta de entrada al mercado cambiante y existente en el que se mueve la empresa y que anteriormente era

terreno desconocido y de incertidumbre, convirtiéndolo en un terreno fértil, manejable, prometedor.

Universidad de Cartagena

- “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA EMPRESA DAY SPA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA” Autor (es): Mario Alberto Aguirre Macea y Alicia estela Martínez Montoya

Este proyecto tiene como objetivo el de elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa Day Spa en la ciudad de Cartagena. El plan de negocios para la puesta en marcha de un SPA, es una investigación de tipo exploratorio descriptivo. La muestra estuvo conformada por 73 personas de 18 a 60 años de estratos 3 a 6 que se encontraran en centros comerciales, zonas de esparcimiento, hoteles bares o restaurantes de la localidad histórica y caribe norte de Cartagena.

Se usaron dos fuentes de información primaria y secundaria para obtener información lo suficientemente clara para cumplir con los objetivos propuestos y hacer las conclusiones pertinentes. La información primaria se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de habitantes seleccionada y entrevistas a gerentes o administradores en centros de estética y cosmetología, hoteles con servicios de spa ubicados en la zona de influencia de este plan de negocios en la ciudad. Por su parte, la información secundaria se obtendrá a través de instrumentos tales como; revistas, artículos, artículos en internet sobre planes de negocios y spas y de la página de internet del departamento administrativo nacional de encuesta DANE.

En este estudio se pudo identificar que existe una necesidad de un servicio completo de elementos y procedimientos que satisfagan la demanda de relajación integral que incluya el atributo de integrar al núcleo familiar eje de nuestra sociedad, así mismo se pudo verificar que no hay ningún establecimiento en la ciudad de Cartagena que brinde esa posibilidad.

Aunque en la actualidad existen centros de Spa en la ciudad de Cartagena que ofrecen servicios para relajación corporal estos no cuentan con la intensidad y la complejidad que un Day Spa está en la capacidad de ofrecer.

En cuanto al estudio de factibilidad realizado se puede decir que el proyecto es económicamente viable de acuerdo con los indicadores financieros VPN y TIR

implementados en la evaluación del proyecto, es de resaltar que la proyección fue realizada a cinco años y que se alcanzará a recuperar la inversión en el tiempo proyectado.

Universidad de la Salle

- “TEORÍA DE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETITIVIDAD: ESTADO DEL ARTE DESDE LA PERSPECTIVA DE MICHAEL E. PORTER Y SU APLICACIÓN EN COLOMBIA” Autor (es): María del Pilar Buitrago Velandia.

El objetivo principal del documento es estudiar la pertinencia de la aplicación de la teoría de la estrategia y competitividad de Michael E. Porter en Colombia, con el fin de generar una discusión a profundidad de la pertinencia de aplicar este modelo en países en vía de desarrollo fortaleciendo la investigación documental respecto al tema.

El tipo de investigación utilizado es un diseño de corte cualitativo, específicamente una investigación documental que consiste en resumir, evaluar, cuestionar y criticar la información obtenida a través de la lectura de textos (investigaciones, informes, documentos, libros, artículos) adoptando la forma de un Estado del Arte.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de investigación se examinó en detalle los libros publicados por Michael E. Porter - Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores<sup>3</sup>, Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior, y La Ventaja Competitiva de las Naciones<sup>4</sup> -, en primer lugar se describe la información recolectada y posteriormente se da cuenta de la aplicación de la teoría en el caso colombiano.

A partir de los hallazgos de la investigación se puede afirmar que existen teorías sostenibles y sustentables aplicables a la estrategia y la competitividad, no por ello la teoría mencionada es la más acertada o por lo menos aplicable a un país en vía de desarrollo como Colombia que se caracteriza que se caracteriza por la irrupción de mercados, fuerte dependencia respecto a las exportaciones, políticas de tipos de cambios fijos o deslizamiento paulatino, tendencia inflacionista o indexación generalizada de los salario y precios.

## 5. MARCO TEÓRICO

La administración es fundamental en las organizaciones para llevar a cabo las actividades establecidas con anterioridad en el plan a desarrollar, para cumplir con las metas propuestas. La administración se define según Koontz y Wehrich, “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos<sup>8</sup>.”

Esta consta de etapas establecidas, para llevar a cabo planes diseñados y estructurados acordes a los objetivos planteados. Harold Koontz y Heinz Wehrich, en su libro “Administración, Una perspectiva global” definen claramente estas cinco funciones de la administración: La planeación la definen como “Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. La organización implica una estructura de funciones o puestos internacionales y formalizados. La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales<sup>9</sup>.”

La administración estratégica Se define, según Fred R. David, como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”<sup>10</sup> Esta definición habla claramente la forma en cómo la organización debe trabajar de manera sinérgica que le permita desarrollando una integración de sus áreas funcionales proporcionando una mejor realización de los trabajos a realizar en la empresa.

Para el autor Amaya (2005), las empresas para crecer, ser rentables y permanecer en una buena posición en el mercado deber tener claramente definidas una misión y visión que respondan hacia dónde quiere ir la organización y como se visualiza a largo plazo, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

---

<sup>8</sup> KOONTZ, Mary; WEHRICH, Heinz. Administration. McGraw Hill Interamericana. 2001. p.5

<sup>9</sup> KOONTZ, Mary; WEHRICH, Heinz. Administración. McGraw Hill Interamericana. 2001. p.122, 242, 364.

<sup>10</sup> DAVID, Fred R. Administración Estratégica. 5 ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. p.4



## 5.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### 5.1.1. Definición de la planeación estratégica<sup>11</sup>

La planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Es así que antes de definir lo que es planeación estratégica, se deben considerar cuatro puntos importantes:

#### **El porvenir de las decisiones actuales**

“Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que el administrador o el encargado de la organización” La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los riesgos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### **Proceso**

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”

Para que el proceso sea exitoso, debe ser un proceso de personas; ya que el proceso es más importante que el resultado.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

---

<sup>11</sup> Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op cit., p 8 - 12

## **Filosofía**

La planeación estrategia es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos o técnicas prescritos.

## **Estructura**

Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales que son:

- a) Planes Estratégicos
- b) Programas A Mediano Plazo
- c) Presupuestos A Corto Plazo
- d) Planes Operativos

La planeación estratégica es el sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En un mundo volcado al dinamismo, se debe manejar dos perspectivas principales como son:

- a) Perspectiva Global o Mundial: ya que impactan virtualmente las decisiones estratégicas
- b) La Perspectiva Ecológica: convertido en un tema estratégico importante.

De lo anterior descrito, se puede definir a la PLANEACIÓN ESTRATEGICA como el proceso administrativo que identifica de manera sistemática las oportunidades y peligros con un enfoque en el futuro de la empresa u organización, desarrollando una relación de decisiones viables en el presente ante el constante dinamismo ecológico y mundial que deba enfrentar. La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo de una organización, por lo que se debe tener en cuenta que no va a resolver todas las incertidumbres, pero permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a situaciones presentes y futuras.

### 5.1.2. Elementos de la planeación estratégica<sup>12</sup>

Un buen plan estratégico requiere de elementos importantes. Antes de todo es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado de la organización, y para lograrlo es necesaria primeramente:

- a) La Información Histórica.
- b) Los Índices Actuales de Desempeño.

Se requiere también contar con la información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro. Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo:

- Misión: ¿Qué hacemos?
- Visión: A donde nos dirigimos y como nos vemos en un futuro.
- Valores: Conjunto de reglas de comportamiento esperado.
- Posición competitiva actual.

Este desarrollo requiere de tiempo, participación y flexibilidad al cambio del equipo gerencial. Se recomienda ir paso a paso de manera pausada y sin prisas; pues es en este momento cuando se empieza a planear cursos de acción de la empresa donde se contemple la gente, las instalaciones, equipos, procedimientos; pues es aquí donde se consideran debilidades y fortalezas.

En base a lo anterior, permitirá ver un mejor panorama para la generación de estrategias de acción en tres niveles básicos, como lo son:

- Nivel Estratégico: el cuál va a definir qué hacer y porque.
- Nivel Táctico: establecerá cómo se va a lograr y con qué recursos.
- Nivel Operativo: que deberá ser realizado por cada departamento y detallara específicamente quienes, donde y con que se realizara.

---

<sup>12</sup> Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op cit., p 12

En compañías de menor tamaño, se debe tomar en cuenta las respuestas de las preguntas planteadas en el análisis y de allí generar acciones concretas que permitan en el corto, mediano plazo y/o largo plazo, ir cubriendo los objetivos y planes de manera coordinada.

### 5.1.3. Beneficios de la planeación estratégica<sup>13</sup>

Se debe mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de experiencia de las directivas de una empresa. Sin embargo, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal.

La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de dirección, las cuales se detallan a continuación:

- a) **Dirección Estratégica:** proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional
- b) **Dirección Operacional:** tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y las mejoras de las operaciones.

### **Análisis externo**

El Macro entorno o también conocido como Entorno Específico o Entorno de Acción directa se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. A diferencia del Micro entorno, el macroentorno estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto

---

<sup>13</sup> Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op cit., p 13

Los Factores Socio Culturales, Factores Tecnológicos, Factores Económicos, Factores Político Legales, y Factores Globales o “Secuencia STEP Global (Hitt, 2006) son claros ejemplos de este apartado.

### **Factores Socio Culturales**

Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Los aspectos demográficos son todos aquellos elementos (Edad, Nivel Educativo, Distribución Geográfica y Densidad de Población) que describen la composición de la población mientras que los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general.

Al momento de instalar una planta y de contratar al personal, se debe tomar en cuenta que “cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores (Da Silva, 2002)”.

### **Factores Tecnológicos**

“Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos (Rodríguez, 2002)”. Los cambios tecnológicos suelen darse en dos puntos principalmente:

#### **Cambios Tecnológicos en los Productos.**

Los cambios tecnológicos en los productos son todas aquellas modificaciones que sufre un producto para obtener otros con nuevas características y capacidades de productos existentes o a productos nuevos.

#### **Cambios Tecnológicos en el Proceso.**

Los cambios tecnológicos en el proceso se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o la forma de administrar las empresas.

### **Factores Económicos**

“Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización (Finch, 1996)”. Los cambios económicos pueden generar oportunidades o amenazas para los administradores; cuando la economía pasa por un buen momento, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permitan crecer o expandirse. De lo contrario cuando la economía pasa por una crisis, caso

de las recesiones, la demanda disminuye aumentando el desempleo y disminuyendo las utilidades.

### **Factores Político Legales**

Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones a nivel municipal, estatal y federal imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que las empresas pueden y no pueden hacer. Las nuevas leyes encaminadas a la protección del medio ambiente, representan una desventaja para aquellas empresas que contaminan en grandes cantidades, sin embargo, para algunas otras representan una oportunidad de negocio, ya que actualmente gran parte de la industria va enfocada al desarrollo de productos tecnológicos e innovadores que disminuyan el impacto ambiental. Algunas otras leyes que afectan y que en muchas ocasiones las organizaciones buscan la forma de disminuir o evadir, son los impuestos establecidos por el gobierno federal, así como los salarios y derechos que benefician a los empleados que prestan sus servicios a diversas instituciones.

### **Factores Globales**

Elementos externos a la organización que se manifiestan cuando la organización importa, exporta o compete con organizaciones del extranjero o internacionales. Este tipo de variables afecta principalmente a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios a mercados externos, debido a los grandes volúmenes de ventas que estas instituciones realizan.

## **5.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

El analizar de manera detallada las fuerzas de Michael Porter ayuda a observar el nivel competitivo que posee una organización frente a la competencia, mirando ventajas y desventajas que se tiene en cuanto a características propias de la firma y lo que se puede llegar a realizar para tener un mejor posicionamiento en el mercado.

En 1979 Harvard Business Review publicó el primer artículo de Michael Porter llamado ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia?, instituyendo la base de una investigación académica y práctica en obras subsiguientes que reafirma y amplía rigurosamente su explicación sobre la estrategia a través de la definición de las cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas competitivas se fundamentan en dos aspectos centrales: el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende; y el segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. Las cinco fuerzas que actúan y explican un sector son las siguientes<sup>14</sup>:

**1. Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

**2. Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los clientes:** Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

**3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**4. Amenazas de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

---

<sup>14</sup> Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Op cit., p 68

**5. Amenaza de llegada de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La fuerza de los cinco factores depende de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas de un sector industrial. Los cinco factores no tendrán la misma importancia y diferirán los que son importantes porque la estrategia competitiva consistiría principalmente en escoger el sector adecuado y en conocerlos mejor que los rivales; pero aunque es un elemento importante en la estrategia las empresas rara vez son prisioneras de la estructura si pueden moldear la estructura, podrán también cambiar de manera radical el valor agregado. Las estrategias que modifican la estructura de la industria es en ocasiones una espada de dos filos, porque una organización puede destruir la estructura y la rentabilidad de un sector con la misma facilidad con que puede optimizarlas<sup>15</sup>.

Figura 1. Los cinco factores de la competencia que determinan la competitividad.



Fuente: PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental, 2004.

<sup>15</sup> Fuente: PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Op cit., p 5.



Al explorar los alcances del marco de las cinco fuerzas, se explica por qué un sector de rápido crecimiento no siempre es rentable; cómo eliminar a los competidores mediante fusiones y adquisiciones puede reducir el potencial de rentabilidad de un sector; cómo las políticas gubernamentales desempeñan un rol al modificar la fortaleza relativa de las fuerzas; y cómo usar las fuerzas para entender los complementos. Luego muestra cómo una empresa puede influir en las fuerzas clave en su sector para crear una estructura más favorable para sí misma o expandir la torta para todos. Las cinco fuerzas revelan por qué la rentabilidad del sector es lo que es. Sólo comprendiéndolas podrá una empresa incorporar las condiciones del sector en la estrategia<sup>16</sup>.

### **Evaluación interna**

Según el autor David (2008), tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

### **Factores gerenciales**

4. La respuesta es superior
3. la respuesta es mayor al promedio
2. la respuesta es el promedio
1. la respuesta es deficiente

Este factor consta de cinco actividades básicas (David, 2008):

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Integración de personal
- Control

### **Factores de mercadotecnia**

Para el autor David (2008) define el marketing o mercadotecnia como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades de los clientes. El autor propone unas funciones básicas del marketing:

---

<sup>16</sup> Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op cit., p 59.

- Análisis de clientes
- Ventas de productos y servicios
- Planeación de productos y servicios
- Fijación de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades

### **Factores financieros**

La condición financiera, normalmente es considerada como la mejor medida de posición frente a la competencia y termina siendo el atractivo general de los que están invirtiendo. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es esencial para la formulación eficaz de las estrategias (David, 2008).

### **Factores de producción**

Según el autor David (2008), éste factor identifica todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Son evaluadas por lo tanto las siguientes funciones:

- Proceso
- Capacidad
- Calidad

### **Factor talento humano**

Este factor concierne a la administración de empleados calificados, no calificados y administrativos.

### **Factor de investigación y desarrollo**

El autor David (2008) expresa que las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo (I+D). Las organizaciones invierten en I+D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superior, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de producción para reducir costos.

### 5.2.1 Cadena de valor.

La cadena de valor se utiliza como herramienta que agrega valor al producto a la vez que minimiza los costos incurridos en su realización, lo que va en pro de mejorar el margen de contribución lo que sugiere más recursos para innovación y mejora de planta conduciendo a generar condiciones a crear una ventaja competitiva.

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael E. Porter en 1985 en el libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, aunque es en esta obra donde se explica de manera detallada su función, el punto de partida del análisis de la cadena de valor se encuentra en el libro “Estrategia Competitiva” donde identifica dos fuentes fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación. Porter profundiza su concepto argumentando que el liderazgo en costos o la diferenciación dependen de todas las actividades que desarrolla una empresa y que de su ubicación estratégica podría estar la capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes de diferenciación<sup>17</sup>.

Figura 2. La cadena genérica de valor.



Fuente: PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental, 2004.

<sup>17</sup> Fuente: PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental, 2004

1. Las actividades primarias: Existen cinco categorías de actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial, siendo posible la subdivisión de estas en actividades bien definidas dependiendo de la industria.

- Logística interna: Recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: (Producción), transformación de las materias primas.
- Logística de salida: Almacenamiento de los productos terminados y distribución en los canales de comercialización.
- Ventas y marketing: Actividades con las cuales se definen los medios para dar a conocer el producto (Publicidad, canales de comercialización, promoción, fuerza de ventas, mezcla de marketing).
- Servicio: Actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto.

2. Las actividades de soporte: Estas actividades se dividen en cuatro categorías, y al igual que las actividades primarias pueden tener varias divisiones en cada una de ellas. También son denominadas actividades secundarias:

- Adquisición: Proceso de compra de insumos que se utilizan en la cadena de valor como: materias primas, suministros y otros componentes de carácter consumible, al igual que activos como maquinaria y equipos.
- Desarrollo tecnológico: (Investigación y desarrollo), obtención, mejora y gestión de la tecnología. Es pieza importante de la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo el elemento fundamental en algunas.
- Administración de recursos humanos: Búsqueda, reclutamiento, contratación, capacitación y motivación del personal. Determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo para contratarlo y entrenarlo, así como el desarrollo tecnológico en algunos sectores el recurso humano es la clave.
- Infraestructura organizacional: Puede constituir una fuente muy importante de la ventaja competitiva a diferencia de otras actividades de apoyo, suele

soportar toda la cadena y no las actividades individuales; consta de actividades tales como: planificación, contabilidad, mercadeo, finanzas y talento humano.

### 5.2.2 Estrategias genéricas

El punto de partida del análisis de la cadena de valor Michael E. Porter lo expresa identificando dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva el liderazgo global en costo y la diferenciación<sup>18</sup>. Porter orientó el nuevo concepto argumentando que el liderazgo en costo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que al momento de separarlas en grupos estratégicos, la gerencia podría estar en la capacidad de comprender el comportamiento de los costos y de los elementos que generan diferenciación<sup>19</sup>. Aunque admite que existen varios caminos para conseguir tales fines, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente coherentes mediante las cuales se puede obtener una ventaja competitiva: *liderazgo en costos, diferenciación y enfoque*, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Tres estrategias genéricas.

	<b>LIDER EN COSTO</b>	<b>LIDER EN DIFERENCIACION</b>
<b>PARA TODO EL MERCADO</b>	LIDERAZGO TOTAL EN COSTO	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACION
<b>PARA UN NICH O SEGMENTO</b>	LIDERZGO ENFOCADO EN COSTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION

Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental, 2004.

<sup>18</sup> Fuente: PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental, 1982. P 19.

<sup>19</sup> Fuente: "La gestión de la cadena de valor", en Harvard Bussiness Review, Harvard Business School Press, 2000.

### 5.2.2.1 Liderazgo en costos.

Una estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos y/o servicios al costo más bajo posible en relación con los competidores, y que incluyen características que sean aceptables para los clientes. Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara, su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales, alcanzando la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado.

**Integración hacia delante:** Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. La estrategia de integración hacia delante podría ser una estrategia eficaz cuando:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando se cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir la distribución de sus propios productos.
- Cuando los distribuidores o vendedores minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

**Integración hacia atrás:** La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa; esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de

una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. La integración hacia atrás podría ser eficaz cuando:

- Los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; este es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir una empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

**Integración horizontal:** Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. La tendencia hacia la integración horizontal puede reflejar las dudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. La integración horizontal puede ser eficaz en los siguientes casos:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno cuestione su tendencia a reducir la competencia.

- Cuando se compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores dudan debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso las ventas generales de la industria declinarían.

**Liderazgo en costos y fuerzas competitivas:** La implantación de una estrategia efectiva en costos permite a una empresa obtener rendimientos superiores a pesar de la presencia de las fuerzas competitivas.

Rivalidad con los competidores existentes: Una posición de costos bajos sirve como una valiosa defensa en contra de los rivales, debido a que los rivales dudan en competir con base en el precio, en cambio tratan de competir a través de algunos medios como la diferenciación. Sin embargo, si los competidores desafían a la empresa a competir con base al precio, la que tiene costos bajos sigue recibiendo por lo menos rendimientos promedio, después de que sus competidores pierden los suyos en la rivalidad<sup>20</sup>.

Clientes: Los clientes poderosos pueden obligar al líder en costos a reducir sus precios, pero estos nunca serán inferiores a aquellos para los que el siguiente competidor más eficiente en la industria obtiene rendimientos promedio. En ocasiones el poder de negociación de una empresa permite transferir los costos incrementados a los clientes.

Poder de negociación de los proveedores: Una empresa que se encuentra en una posición de costos más bajos opera con márgenes más elevados que sus competidores, estos beneficios hacen posible que la empresa absorba los incrementos de los precios de los proveedores, es decir, ante posibles aumentos

---

<sup>20</sup> Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op. cit., p36.



de los artículos que le compran a los proveedores, es probable que el líder en costos sea el único que pueda pagar los precios más elevados y siga recibiendo rendimientos promedio o superiores<sup>21</sup>.

**Productos sustitutos:** En comparación con los rivales de la industria, el líder en costos mantiene una posición atractiva en términos de los sustitutos de productos. Al enfrentar la posibilidad de un sustituto, el líder en costos tiene mayor flexibilidad que sus competidores. A fin de observar a los clientes, el líder en costos puede reducir el precio de su producto; con precios aún más bajos y características de calidad captable, el líder en costos aumenta las probabilidades de que los clientes prefieran su producto, no es un sustituto<sup>22</sup>.

**Riesgos competitivos:** Cualquier estrategia, no es buena mientras no sea puesta en práctica óptimamente, con frecuencia se cometen errores críticos en cuanto a aplicarlas en la posición competitiva de la empresa. Los riesgos de la estrategia líder en costos son:

- El riesgo mayor estriba en que los cambios tecnológicos anulan rápidamente la ventaja obtenida y la tecnología de bajo costo se difunde rápidamente entre los competidores.
- Un enfoque excesivo, debido a la reducción continua de costos, las empresas implantan una estrategia de liderazgo en esta área en ocasiones no detectan cambios significativos en las necesidades de los clientes o los esfuerzos de los competidores por diferenciar un producto que, por tradición, ha sido una mercancía común no diferenciada.
- En ocasiones los competidores aprenden a imitar con éxito la estrategia del líder en costos, enfrentando el reto de encontrar nuevas formas para incrementar el valor del producto o servicio.

---

<sup>21</sup> Fuente: HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: conceptos, competitividad y globalización. México: International Thomson Editores. 1999. P 141.

<sup>22</sup> Fuente: HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: conceptos, competitividad y globalización. México: International Thomson Editores. 1999. P 142.

### 5.2.2.2 Diferenciación

Consiste en hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado, esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Algunas formas de diferenciar son a través de: diseño de producto, imagen de marca, avance tecnológico, apariencia exterior, servicio de postventa y cadena de distribuidores. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez.

Diferenciación y fuerzas competitivas: La diferenciación impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado. Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

1. Rivalidad con los competidores existentes
2. Poder de negociación de los compradores (clientes)
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Competidores potenciales
5. Productos sustitutos

### 5.2.2.3 Enfoque

Una estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos que cubran las necesidades de un segmento competitivo en particular. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial<sup>23</sup>. La base de las estrategias de enfoque es que una empresa puede cubrir un segmento particular de una industria de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda la industria.

Existen dos maneras de ofrecer a los clientes la estrategia de enfoque: estrategia de bajo costo enfocado y estrategia de diferenciación enfocada, de modo similar las actividades que es preciso llevar a cabo para poner en prácticas estas estrategias son casi idénticas a las mencionadas anteriormente.

Esta estrategia consigue:

---

<sup>23</sup> Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Op. cit., p14.

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque, por otro lado la Penetración del mercado busca el aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia, en tanto que el Desarrollo de mercado es la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas, por otro lado los Riesgos competitivos son Además de los riesgos de la estrategia líder en costos y de la estrategia de diferenciación, este presenta tres riesgos adicionales: es probable que un competidor pueda enfocarse en un segmento más limitado y eliminar la empresa, una empresa que compite en una industria completa puede decidir competir en el mismo segmento que una empresa con enfoque y que las necesidades de los clientes que integran un segmento competitivo limitado quizá sean similares a las de los clientes en general; cuando esto sucede las ventajas de una estrategia enfocada se reducen o eliminan.

### 5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta matriz ayuda resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y como afectan a la empresa.

La matriz EFI es similar a la matriz de evaluación de factores externos y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación interna.

**2.** Se asigna un peso relativo a cada factor;

0.0= no es importante.

1.0= muy importante.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

**3.** Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4. Fortaleza principal

3. Fortaleza Menor

2. Debilidad Menor

1. Debilidad Principal

**4.** Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**5.** Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

#### 5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Con la elaboración de esta matriz, se permite visualizar de manera resumida la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para luego evaluarla y analizarla. La metodología para la elaboración de esta matriz la desarrolla David (2008) de la siguiente manera:

**1.** Se elabora una lista de factores externos claves, resultado del análisis y discusión hecho en la evaluación externa.

**2.** Luego de determinar los factores críticos de éxito, se determina la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito, entonces, se asigna un peso relativo a cada factor:

0.0 (no es importante)

1.0 (muy importante)

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

#### 5.5 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (I.E.)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves, una es la de los resultados totales ponderados del factor interno (Matriz EFI) que se ubican en el eje "x" y la otra es la de los resultados totales ponderados del factor externo (Matriz EFE) que se ubican en el eje "y". Sobre el eje "x" de la Matriz I.E un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar, en el eje "y" un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo, uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto.

La Matriz I.E puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser "Crecza y Desarróllese". Las estrategias intensivas (Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos) o integrativas (Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones. Segundo, las divisiones que se puede ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias "Resista". La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son estrategias que con frecuencia se usan en estas casillas. Tercero, una receta corriente para aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX es "Coseche o Elimine".<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Fuente: Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.

Figura 3. Representación Matriz IE

	<b>Fuerte</b> 3,0 - 4,0	<b>Promedio</b> 2,0 - 2,99	<b>Debil</b> 1,0 - 1,99
<b>Alto</b> 3,0 - 4,0	I	II	III
<b>Medio</b> 2,0 - 2,99	IV	V	VI
<b>Bajo</b> 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: Castellano, Luis (2015). Matrices planificación estratégica.  
<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie>

## 6. MARCO CONCEPTUAL

**Planeación:** Consiste en todas las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro.

**Organización:** Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

**Dirección:** Se describe como los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, entre otros)

**Integración de personal:** Se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos.

**Control:** Se refiere a las actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

**Proceso:** Decisiones específicas sobre el sistema de producción doble propósito (mejoramiento genético, manejo animal, de praderas y nutricional, nivel tecnológico, entre otras).

**Capacidad:** Tiene que ver con la determinación de los niveles óptimos de producción.

**Calidad:** Está orientado al aseguramiento de la producción de leche y carne de alta calidad

**Rivalidad con los competidores existentes:** Los clientes suelen ser leales de los productos que se diferencian en aspectos significativos para ellos, aumentando la lealtad a una marca, y disminuyendo la sensibilidad a los aumentos de precio; esta relación aísla a una empresa de la rivalidad competitiva.

**Poder de negociación de los compradores (clientes):** La distinción de los productos o servicios diferenciados aísla a la empresa de la rivalidad competitiva y reduce la sensibilidad de los clientes a los aumentos de precios.

**Poder de negociación de los proveedores:** La diferenciación se caracteriza por un sobreprecio en los productos que supone insumos de mayor calidad.

**Competidores potenciales:** La lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado son barreras para la entrada de otras empresas.

**Productos sustitutos:** Las empresas que cuentan con la lealtad a la marca están más sujetas al cambio de sus clientes y no a los productos sustitutos, pero si el sustituto tiene un precio más bajo y ofrece mayores características atractivas, muy seguramente el comportamiento variara.



## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El tipo o enfoque de investigación que aplica al proyecto Diseño del Plan Estratégico – Instituto De Diseño Y Moda María Luisa Valencia, es un estudio descriptivo, porque se pretende describir la situación que se presenta en la empresa, con la finalidad de establecer de qué forma se presenta la problemática, para plantear y presentar una opción que cree una mejora.

De la misma manera se puede denominar cualitativo, ya que esta direccionada en el proceso delimitado por la temática de la investigación, asimismo, toda la información producto de la investigación e indagaciones, crearon influencia en el análisis posterior de los datos, igual que el mismo proceso de recolección de estos. Las observaciones, comentarios y apreciaciones de los entrevistados, permite llegar a conclusiones preliminares, también se basa en examinar y referir lo que acontece en la empresa y luego generar perspectivas teóricas.

Todo instrumento de medición cuantitativo (sugiere Thomas, Nelson y Silverman) sigue el siguiente procedimiento:

- a)** Listar las variables que se pretenden medir u observar.
- b)** Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- c)** Revisar las definiciones operacionales de las variables, es decir cómo se mide cada variable.
- d)** Si se utiliza un instrumento de medición ya desarrollado, procurar que exista confiabilidad y validez ya probada, debe adaptarse el instrumento al contexto de investigación.
- e)** Indicar el nivel de medición de cada referente y, por ende, el de las variables.
- f)** Indicar como se habrán de codificar (asignar un símbolo numérico) los datos en cada ítem y variable.
- g)** Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.
- h)** Modificar, adjuntar y mejorar el instrumento de medición después de la prueba piloto.

## 7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

### 7.2.1 Fuentes primarias

Este tipo de información se logra solamente de primera mano, de los gerentes o encargados de la gestión, administración y organización, conjuntamente de la mano del personal que hace parte en operaciones existentes relacionadas con el tema, de esta manera se define el contexto en el cual funciona la empresa en la actualidad.

### 7.2.2 Fuentes secundarias

Esta información es obtenida de textos, artículos, revistas indexadas e información de bases de datos.

## 7.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaran para el desarrollo de este proyecto son:

### 7.3.1. Observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se estudia, es decir, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

De éste modo, se realizó una observación sistemática, teniendo en cuenta los criterios relacionados al plan de marketing, tecnología, infraestructura, organigrama, ejecución de procesos y de documentos relacionados al estado financiero actual, que permita un análisis objetivo de las características y condiciones encontradas en la institución y que favorezcan a la realización de un plan estratégico acorde a las problemáticas encontradas.

### 7.3.2. Entrevista

Consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismo, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender las situaciones o hechos desde el punto de vista del entrevistado, esto se genera mediante la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre un problema específico.

Con el fin de conocer sobre la problemática del Instituto María Luisa Valencia se realizó una entrevista semiestructurada ya que esta permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información. Se entrevistó al personal de la institución entre los que se encuentran la directora general, la gerente financiera y algunos docentes del plantel, permitiendo conocer el estado actual de la empresa y hacer una aproximación del plan estratégico a realizar.

## 7.4. DELIMITACIÓN

### 7.4.1. Delimitación espacial

El proyecto será realizado en el Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia., ubicada en Manga 4ta avenida No. 21 - 116, 130001 Cartagena de Indias, Colombia.

### 7.4.2. Delimitación temporal

En este trabajo se tomará como periodo de realización, el primer periodo del año 2015, con el objeto de realizar un estudio a fondo de la problemática de la empresa y los beneficios que trae el desarrollo de un diseño de plan estratégico.

## 7.5. PRESUPUESTO

ITEMS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>Equipos de cómputo e internet</b>			<b>\$ 1.840.000</b>
Computadores	1	\$ 1.500.000	\$ 1.456.000
Servicio de internet	4	\$ 70.000	\$ 210.000
Impresora	1	\$ 174.000	\$ 174.000
<b>Transporte y refrigerios</b>			<b>\$ 190.000</b>
Transporte	20	\$ 5.000	\$ 100.000
Refrigerios	10	\$ 9.000	\$ 90.000
<b>Impresiones y fotocopias</b>			<b>\$ 55.000</b>
Cartucho de tinta	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Fotocopias	200	\$ 100	\$ 20.000
Resma de papel	1	\$ 15.000	\$ 10.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.085.000</b>
<b>Gastos inesperados (10%)</b>			<b>\$ 208.500</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.293.500</b>

## 7.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>Cronograma</b>	<b>ENE</b>				<b>FEB</b>				<b>MZO</b>				<b>ABR</b>				<b>MAYO</b>				<b>JUN</b>			
<b>Actividad/Semana</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de bibliografía y documentación	■	■	■																					
Realización de visitas de acercamiento y oficialización de ingreso.		■	■	■																				
Realización de entrevistas a personal clave de la organización				■	■																			
Sistematización y análisis de la información recolectada					■	■																		
Aprobación de propuesta					■	■	■																	
Elaboración de Anteproyecto - Universidad de Cartagena para aval institucional					■	■	■	■																
Elaboración de Resumen Ejecutivo								■	■															
Análisis y socialización de resultados									■	■														
Elaboración del proyecto											■	■	■	■	■	■	■	■						
Elaboración de informe final															■	■	■	■	■	■				
Entrega de resultados																	■	■	■	■				
Sustentación de proyecto																					■	■		

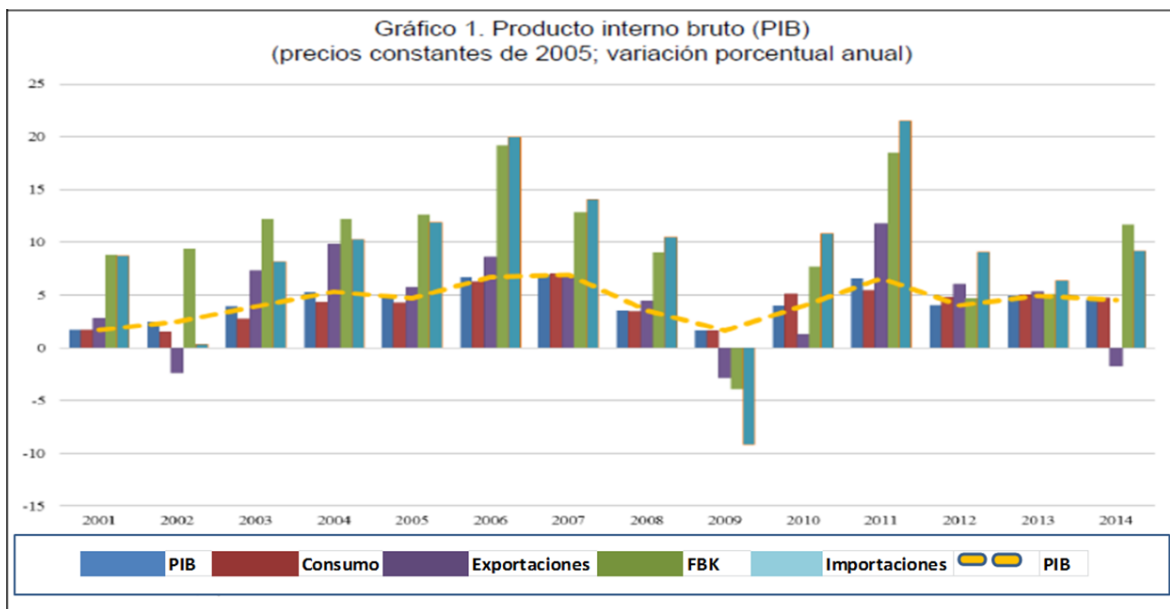
## 8 ANÁLISIS EXTERNO

### 8.1 SEGMENTO ECONÓMICO

#### 8.1.1 Producto interno Bruto (PIB)

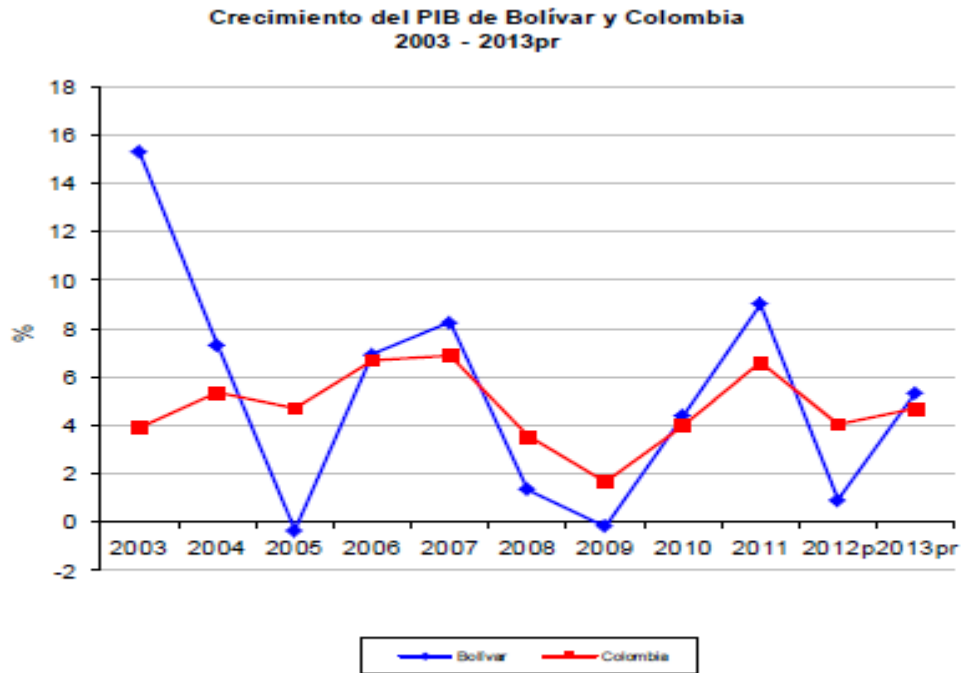
En los últimos años, la economía en Colombia, desde 2001 a 2014 se ha mantenido en una tendencia de crecimiento sin un comportamiento estable, exceptuando el periodo de 2009 (ver Grafica 1); el PIB del país aumentó en 0.3% en el 2013 pasando de 4,0 a 4,3. Este ha sido el último resultado afirmado por el DANE.

Grafica N° 1: Evolución de la economía Colombiana 2001-2014



Fuente: Cuentas nacionales, departamento administrativo nacional de estadísticas – DANE (2014)

Grafica N° 2. Crecimiento del PIB de Bolívar y Colombia 2003 - 2013

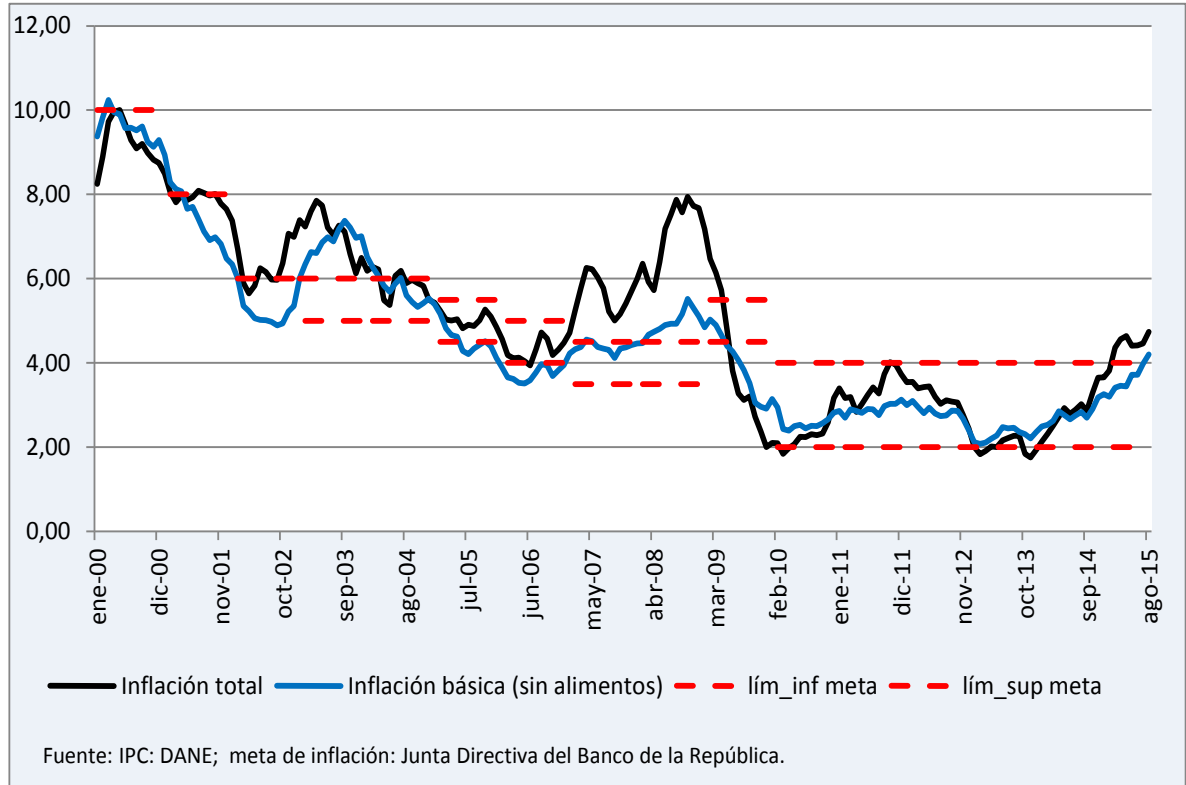


Fuente: Cuentas nacionales DANE (2013).

Se puede observar en la gráfica anterior, que el PIB de Bolívar presentó un pico de alza referente al PIB nacional durante el periodo 2003 y a partir de aquí ha estado en pequeñas diferencia a lo que respecta el PIB nacional. De esta manera se puede observar que el crecimiento de la economía de Bolívar para el periodo 2009-2010 tiene tendencia creciente, lo que hace que este departamento en relación al PIB nacional (que se muestran semejantes) sea más llamativo en cuanto a las posibles inversiones en economía creciente.

### 8.1.2 Tasa de inflación

Grafica N° 3: Tasa de inflación de Enero del 2000 a agosto del 2015



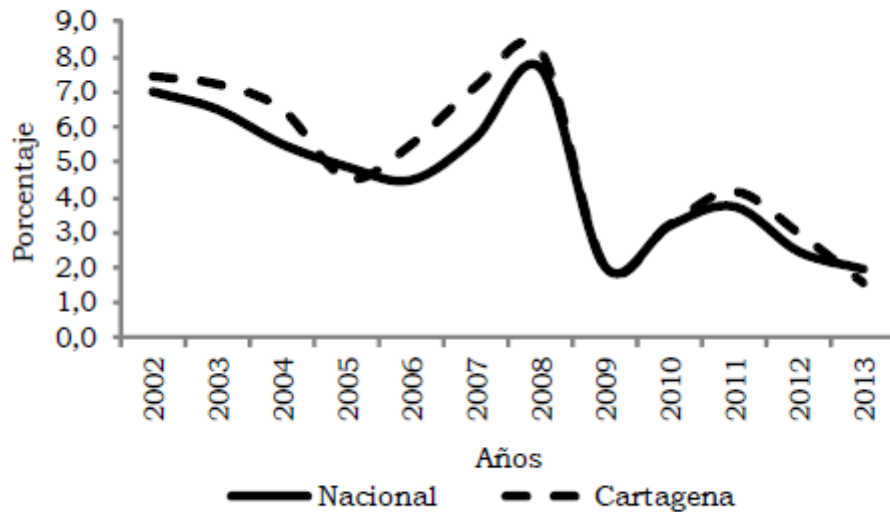
Como se puede observar en el gráfico anterior, desde octubre del 2012 hasta abril del 2008 se había mantenido la inflación entre el 6% y 8%, lo que ha mejorado radicalmente desde febrero 2010 a octubre 2013 en 3% en promedio, esto es bueno para la empresa ya que puede pronosticar cómo será la inflación en próximos años y elegir cuando comprar tecnología o cuando será el mejor momento para expandir el mercado, o cualquier otra actividad favorable para la empresa.



### 8.1.3 IPC

Grafica N° 4 Variación del IPC 2002 – 2013

**Gráfico 2.2.1.1. Nacional - Cartagena. Variación del IPC 2002 - 2013**



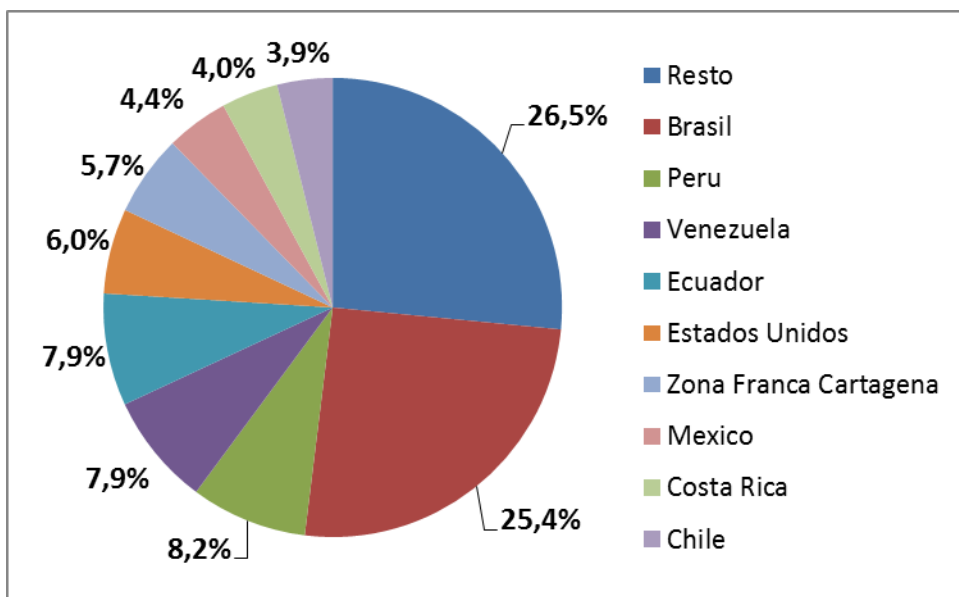
Fuente: Cuentas nacionales DANE (2013)

Como se puede analizar en la gráfica anterior el IPC entre el 2008 y el 2009 el IPC bajo sorprendentemente del 8% al 2%. En el caso del 2009 y el 2010 que el IPC subió del 2% al 3% mostrando que sería un buen momento para dar promociones que llamen la atención de sus clientes y en 2011 a 2013 mostro una tendencia a la baja ubicándose en 2%.

## 8.1.4 Balanza comercial

### 8.1.4.1 Exportaciones

Grafico N° 5: Bolívar, distribución de exportaciones no tradicionales según país de destino. 2013

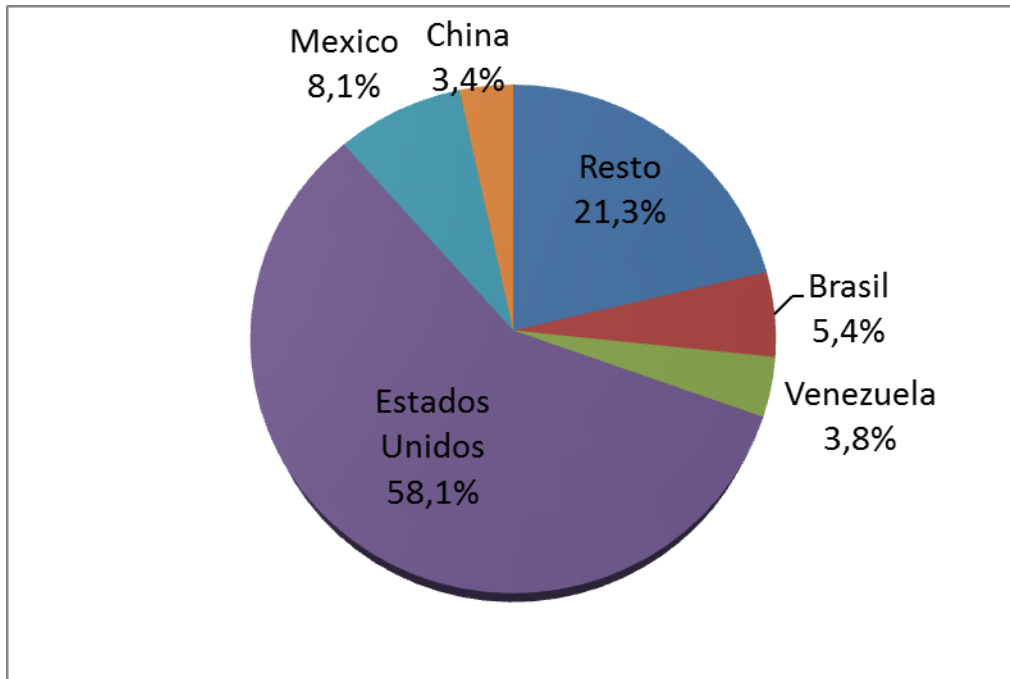


Fuente: Cuentas nacionales DANE (2013)

En cuanto a la balanza comercial se puede inferir por medio de la gráfica No 5: Bolívar, distribución de exportaciones no tradicionales según país de destino, (DANE). Brasil fue el principal país de destino de las exportaciones de Bolívar, con una participación del 25.4% en el valor total exportado, le sigue Perú con 8.2% siendo este el segundo con mayor porcentaje de exportación, por otra parte esta Costa Rica y Chile con la menor participación, 4% y 3.9% respectivamente, distribución que favorece la región permitiendo identificar mercados aliados, dichas estadísticas muestra un comportamiento positivo de la economía, incentivando la inversión extranjera.

#### 8.1.4.2 Importaciones

Grafico N°6: Bolívar distribución de importaciones, según país de origen. 2013

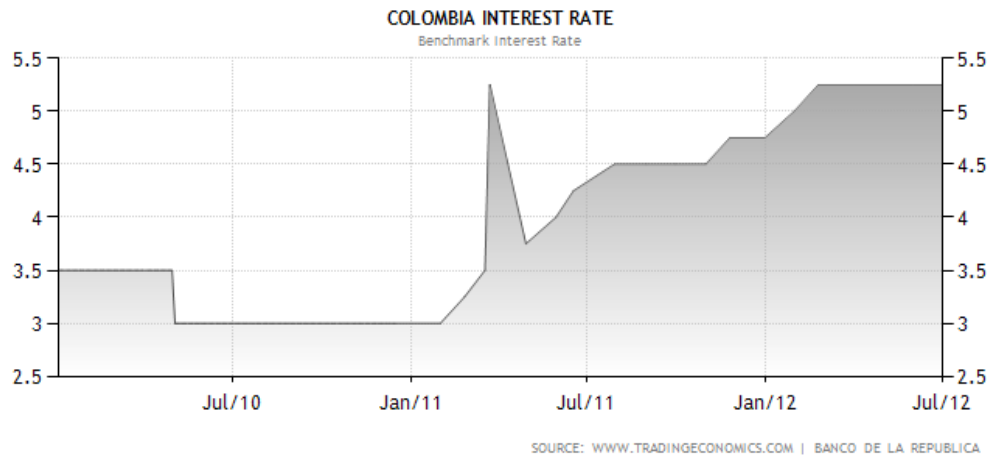


Fuente: Cuentas nacionales DANE (2013)

Las Importaciones de Bolívar muestran un dominio por parte de Estados Unidos quien maneja el 58,1% de las importaciones de Bolívar, Y China por su parte pone una cuota del 3,4% de las importaciones

### 8.1.5 Tasas de interés

Grafica N° 7. Tasas de interés Julio 2010 – Julio 2012

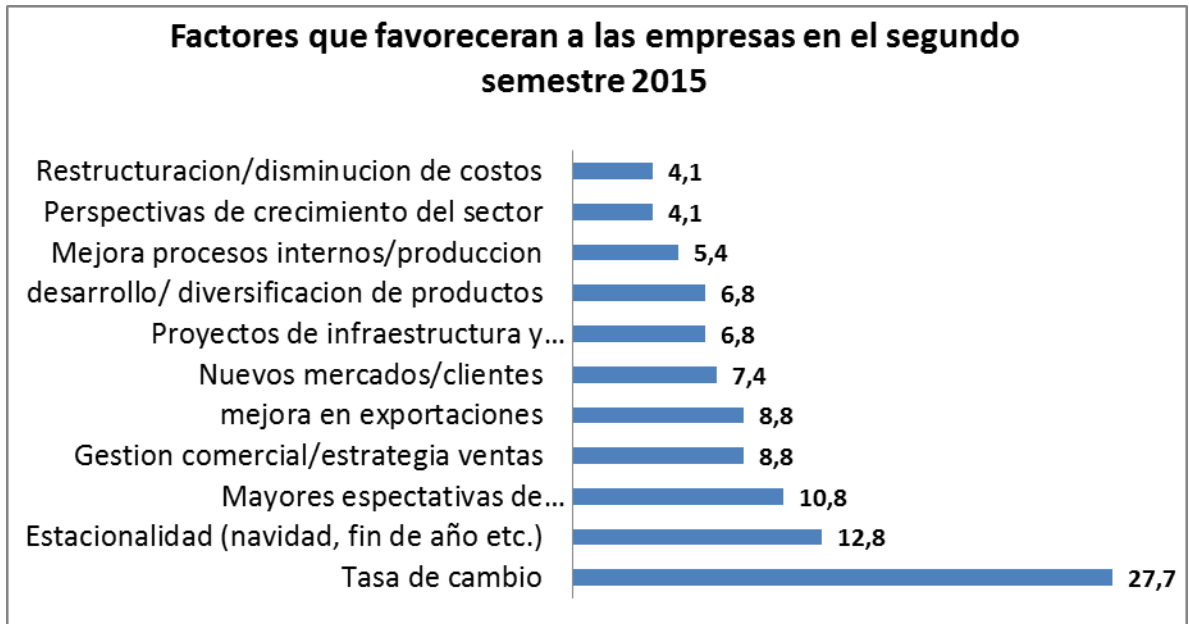


Fuente: Trading Economics (2016). Colombia Interest rate 1998-2016  
<http://www.tradingeconomics.com/colombia/interest-rate>

De acuerdo a la gráfica se puede observar que el comportamiento que ha tenido la tasa de interés de Colombia establecida por el Banco de la República de Colombia desde Julio del 2010 hasta julio del 2012 ha sido muy variado. Para el año 2012 se ha observado una tendencia creciente entre estos dos periodos llegando para el periodo de julio 2012 a un 5,25%.

### 8.1.6 Perspectivas para el 2015

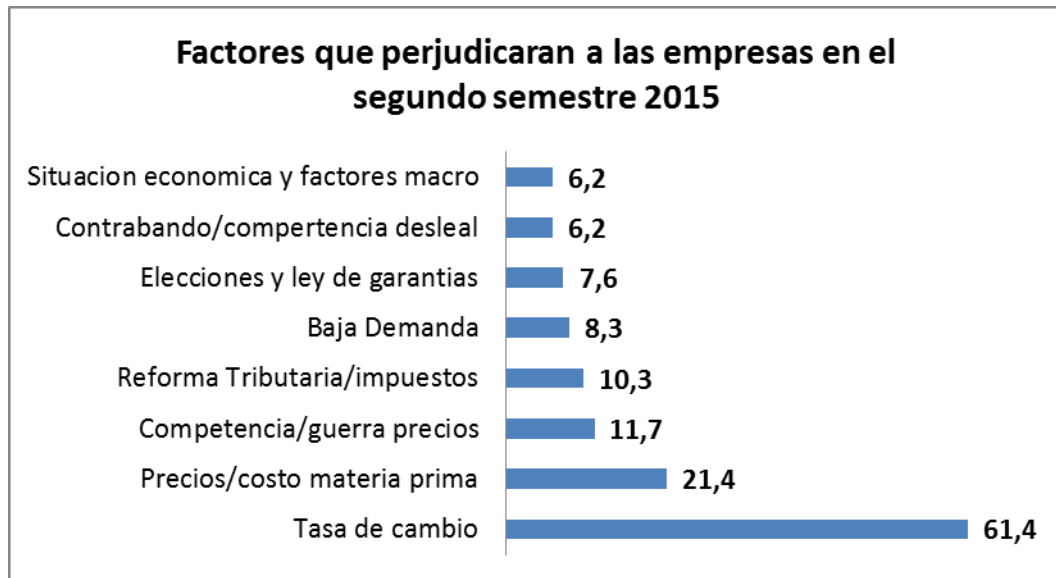
Grafico N° 8: Factores que favorecerán a las empresas en el segundo semestre 2015



Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2015). Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC). <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

En la gráfica anterior se observa que los principales factores que favorecerán el desempeño de las empresas este año son la ampliación del portafolio de productos con un 15.8%, la calidad de los productos y el posicionamiento de la marca con un 13.8% y los tratados de libre comercio con un 11.7%. Y en menores porcentajes se encuentran factores como las nuevas inversiones por parte de las empresas con un 6.6%, las reformas y apoyos del gobierno para el sector con un 7.7% y una mayor productividad en las empresas con un 8.2%.

Grafico N° 9: Factores que perjudicarán a las empresas en el segundo semestre 2015.



Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2015). Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC). <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, las mayores dificultades están relacionadas con la escasez e incremento en los costos de las materias primas, la mayor competencia de productos importados, la desaceleración de la economía y la revaluación, contrabando, altos costos, condiciones climáticas, entre otros.

## 8.2 SEGMENTO TECNOLÓGICO

### 8.2.1 Avances Tecnológicos

**Tecnología 3D:** En un principio, la tecnología 3D se utilizaba exclusivamente para visualizar modelos. Con los primeros sistemas, apenas existía una correspondencia de los diseños visualizados en un avatar con el ajuste real de un modelo. La tecnología no estaba lo suficientemente avanzada como para comprobar cómo quedaba una prenda. Sin embargo, ahora la tecnología 3D incluye herramientas que responden a los retos específicos de ajuste a los que se enfrentan las empresas dedicadas a la moda en el mundo entero<sup>25</sup>. Esta tecnología ofrece beneficios no solo desde el punto de vista económico, sino que puede suponer también una ventaja competitiva de valor incalculable en el entorno de la moda.

**Ilustrador:** Este programa, se trata esencialmente de una aplicación de creación y manipulación vectorial en forma de taller de arte, que trabaja sobre un tablero de dibujo, conocido como "mesa de trabajo" y está destinado a la creación artística de dibujo y pintura para ilustración, para sorpresa de todo el mundo del diseño y el arte digital Adobe Illustrator, se ha convertido en un programa más flexible en lo que adaptabilidad al diseñador promedio se refiere.

**Corel:** es una aplicación informática de diseño gráfico vectorial, es decir, que usa fórmulas matemáticas en su contenido<sup>26</sup>. Esta, a su vez, es la principal aplicación que está diseñada para suplir múltiples necesidades, como el dibujo, la maquetación de páginas para impresión y/o la publicación web, todas incluidas en un mismo programa.

---

<sup>25</sup> CLARKE, Paul; WILHELM, Walter; Explore Moda, Tecnología 3D en el diseño de la moda: una revolución en el sector; Extraído de la web [http://www.lectra.com/binaries/3DInFashion\\_A\\_ES\\_tcm31-171925.pdf](http://www.lectra.com/binaries/3DInFashion_A_ES_tcm31-171925.pdf) el 15 de abril de 2013.

<sup>26</sup> Extraído de la Web: <http://www.corel.com/corel/pages/index.jsp?pgid=5300074&storeKey=co&languageCode=es> el 18 de abril de 2013.

## 8.2.2 Máquinas y equipos

**Fileteadora:** esta es llamada también máquina de "Overlock ó remalladora", muy útil en la confección de ropa por el buen acabado que da a las prendas.

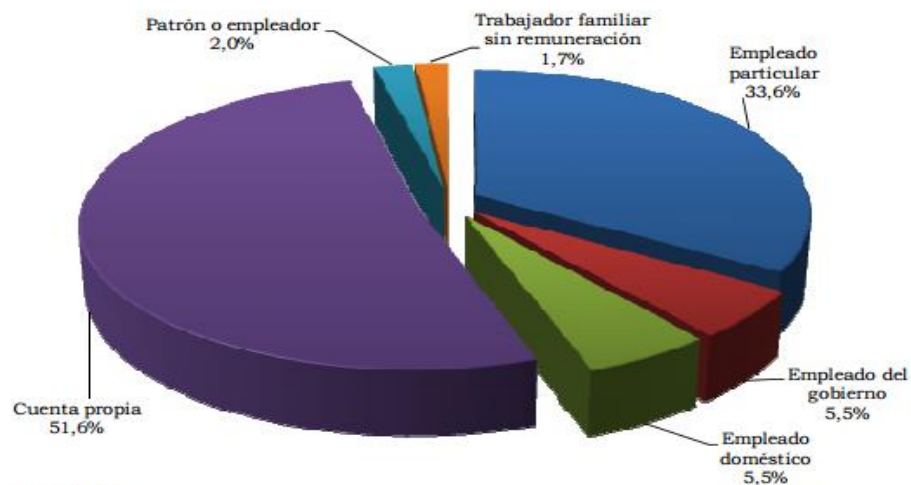
**Planas:** es la tecnología convencional, se usa para unir telas, asentar y respuntar costuras.

Figura 4. Máquinas y equipos



## 8.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Grafica 10. Entono socio Cultural



Fuente: DANE.

FUENTE: informe de coyuntura económica regional DANE (2010).  
[http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/bolivar\\_icer\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/bolivar_icer_10.pdf)



Se puede inferir en la gráfica anterior, que la vida laboral en Cartagena refleja una tendencia al trabajo generados por el gobierno, el cual tuvo un porcentaje del 5,5%, pero se destaca con mayor impacto otros trabajos considerados como informales o trabajos propios en un 51,6, % situación que muestra la cantidad de subempleos en la ciudad y lo cual dentro del margen de la calidad de vida laboral se puede destacar empleos sin ningún sistema de protección social. Viéndose que el tipo de trabajo al cual se encuentra direccionado el mercado laboral en Cartagena por su mayor participación son los trabajos informales.

Analizando cada uno de estos indicadores se puede expresar que las actitudes frente a la calidad de vida laboral en la ciudad de Cartagena, es bastante preocupante, si bien presenta tendencias hacia trabajos informales que no presenta ningún tipo de protección, seguridad y condiciones propicias para desarrollar frente a los participantes expectativas y motivaciones laborales importante factor encontrados como índices para determinar la calidad de vida laboral en un organización.

### 8.3.1 Mujeres, un papel importante en la fuerza Laboral.

El papel protagónico que juegan las mujeres en la economía de Cartagena ha venido incrementando en respuesta a necesidades de tipo familiares o sociales. Sin embargo, el hecho que la mujer tenga una mayor participación en la economía local no quiere decir que estas tengan un empleo digno y salarios decentes, ni mucho menos que la competencia de sexo en el campo laboral este más equilibrada. Lo anterior atiende ante la tendencia del sexo femenino a estudiar carreras de diseño de modas y diseño.

### 8.3.2 Educación en el Caribe Colombiano

El Caribe colombiano está en proceso de erradicar el analfabetismo, cuya meta ambiciosa es: Velar para que en el 2015 los niños y niñas puedan terminar un ciclo de aprendizaje de Primaria y Secundaria; lo cual impulsa al estudio superior en sus distintas formas, ampliando así la oferta de estudiantes con miras a estudios superiores en la Ciudad y el Caribe Colombiano (El Caribe Colombiano Frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio; estudio apoyado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Observatorio del Caribe Colombiano.)

## 8.4 SEGMENTO DEMOGRÁFICO

### 8.4.1 Tamaño de la población

El censo realizado en Colombia en el año 2005 arrojó que el país tenía más de 42 millones de habitantes, siendo el tercer país más poblado de Latinoamérica, con el 51,4% de la población son mujeres y 48,6% representan a los hombres. Específicamente en proyecciones de una población estimada para los próximos años se espera que la ciudad de Cartagena alcance una población de 912.498 habitantes para el año 2007, 967.103 para el 2012 y en el año 2014 llegara alcanzar una población de 990.179 habitantes para esta ciudad. La proyección realizada por el DANE para el 2014 es indica que la población del país ascenderá a los 47.661.787 millones de habitantes.

Para el caso de Cartagena el censo arrojó las siguientes estadísticas:

- El total de personas en Cartagena en 2007 fue de 912.498 habitantes en la ciudad y para el año 2012 alcanzó los 967.103, con proyecciones de llegar a 990.179 en el 2014.
- La población por sexo: del total de la población de Cartagena el 47.9% son hombres y el 52.1% son mujeres.
- El promedio de personas por hogar en Cartagena es de 4.3
- La tasa de alfabetismo es de 91.4% de la población de 5 años de las que saben leer y escribir
- El 26.8% de la población cartagenera nació en otros municipios<sup>20</sup>

Tabla N° 2 Proyección estimada de la población en Cartagena

<b>Población estimada Cartagena</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Cabecera</b>	<b>Resto</b>	<b>Total</b>
A junio 30 de 2010	899200	45050	944250
A junio 30 de 2011	911271	44298	955569
A junio 30 de 2012	923418	43633	967051
A junio 30 de 2013	935727	42910	978424
A junio 30 de 2014	948200	42202	989825
A junio 30 de 2015	960929	41493	1001225

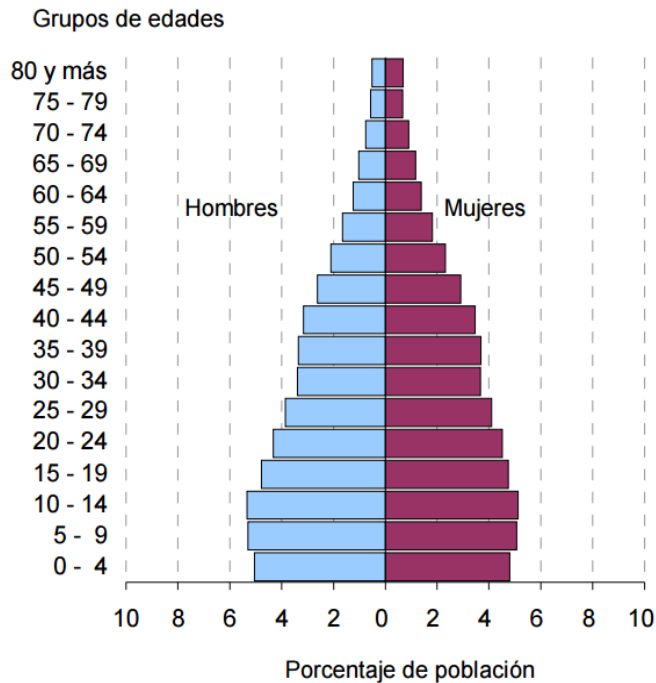
Fuente: DANE. Censo 2005. En página Web:

[http://www.cenac.org.co/apcafiles/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/Documento\\_Cartagena\\_\\_\\_Bol\\_var.pdf](http://www.cenac.org.co/apcafiles/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/Documento_Cartagena___Bol_var.pdf)

Las estadísticas reflejan que la Cabecera municipal, incrementa de 899.200 a 923.418, a diferencia del resto del área geográfica que en el último año será de solo 41.493 en comparación con los 45.050 de 2010, todo esto lo podemos analizar en los periodos del 2010-2015.

Grafico N° 11: Distribución poblacional según sexo y edad en Cartagena 2005

### COLOMBIA: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN EDAD Y SEXO, 2005



Fuente: Ciudad de Cartagena, Colombia - Perfil sociodemográfico básico (2005)  
[http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/5\\_cartagena.pdf](http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/5_cartagena.pdf)

Las cifras nos reflejan la distribución de la población por sexo y edad dejando claro por un lado que la mayoría de los habitantes son mujeres y por el otro que la población cartagenera es en su mayoría adolescente y joven pues los mayores porcentajes se concentran en los rangos de edad comprendidos entre los 10 y los 44 años. Es importante considerar que gracias a que el mayor número de la población se concentra en el rango de edad de 10 a 44 años, esto permite disponer de fuerza laboral requerida a partir de las necesidades del mercado.

## 8.4.2 Distribución del ingreso

### 8.4.2.1 PIB per cápita

La siguiente tabla nos permite ver el PIB Per Cápita del departamento de bolívar enfrentado al de los 10 departamentos con el PIB Per capita más alto:

PIB Per cápita por departamentos:

Tabla N° 3: Crecimientos relativos del PIB Per Cápita por departamentos

DEPARTAMENTOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Meta	13,73%	19,31%	7,97%	42,64%	8,13%	37,67%
Santander	15,79%	14,69%	13,89%	14,21%	-3,07%	14,76%
Casanare	7,92%	2,65%	-6,03%	27,92%	-8,67%	12,03%
Bolívar	6,64%	13,64%	12,95%	6,90%	0,74%	9,16%
Boyacá	10,24%	11,60%	19,29%	14,53%	4,59%	5,89%
Valle	6,01%	12,94%	12,43%	6,18%	5,94%	4,69%
Antioquia	8,59%	9,42%	11,60%	6,51%	3,40%	4,50%
Cundinamarca	8,32%	7,02%	10,29%	9,06%	5,26%	4,23%
Bogotá D. C.	8,00%	11,03%	10,20%	7,77%	5,47%	3,99%
Arauca	43,64%	11,45%	7,86%	34,41%	-13,91%	3,62%
Cesar	13,23%	11,49%	6,01%	22,19%	6,81%	1,66%

Fuente: Cuentas nacionales DANE (2010)

Como podemos evidenciar El PIB per cápita del departamento de bolívar en el 2010 fue de 10.887.813 pesos representando un aumento respecto al año anterior de 9,16%, con un promedio de crecimiento de 2005 a 2010 de 8,34%,

Tabla N° 4: Tasa de deserción intraanual Cartagena (sin incluir nocturna)

Nivel educativo	2009	2010	2011	2012	2013
Preescolar	4,74%	3,41%	3,64%	5,12%	7,15%
Basica Primaria	3,62%	2,43%	2,56%	4,36%	4,85%
Basica secundaria	4,44%	2,88%	2,92%	4,98%	6,16%
Media	4,50%	3,19%	3,28%	4,89%	5,55%
Total	4,09%	2,77%	2,87%	4,71%	5,58%

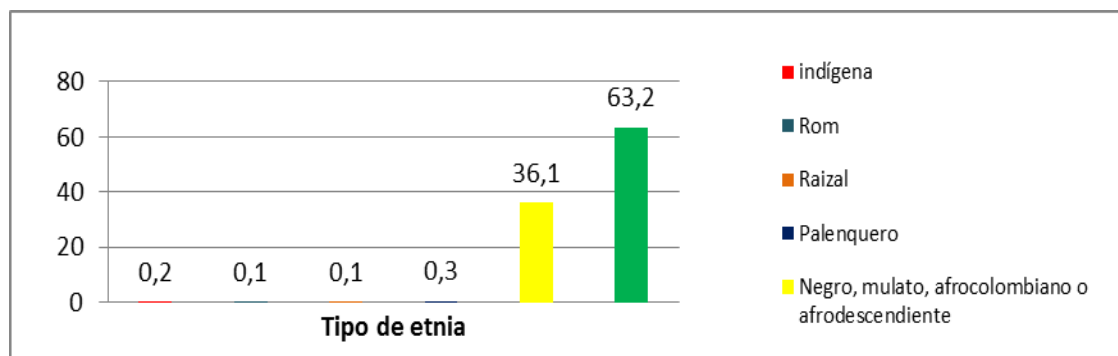
Fuente: Secretaria de Educación Cartagena (2013)

[http://www.sedcartagena.gov.co/attachments/article/1667/PLAN\\_EDUCATIVO\\_AHORA\\_SI%20CARTAGENA.pdf](http://www.sedcartagena.gov.co/attachments/article/1667/PLAN_EDUCATIVO_AHORA_SI%20CARTAGENA.pdf)

La anterior tabla anterior nos muestra el porcentaje de estudiantes que desertan de la institución tanto públicas como privadas en la ciudad de Cartagena en los últimos once años, en términos generales podemos ver que tanto en el sector público como privado se ve una disminución en el porcentaje de estudiantes que salen de estas instituciones y que en el sector privado el porcentaje es un poco más bajo que en el público.

#### 8.4.3 COMBINACIÓN ÉTNICA EN CARTAGENA

Gráfica N° 12: Composición Étnica



Fuente: DANE Censo general 2005, Perfil Cartagena.

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/13001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13001T7T000.PDF)

Observando la gráfica anterior podemos decir que la población en Cartagena está formada por en su mayoría por raizal, palenqueó, negro, mulato, afrocolombianos o afro descendiente en un (36,5%). El 63,2% restante está compuesto por blancos y mestizos.

## 8.5 SEGMENTO GLOBAL

### 8.5.1 Eventos importantes; Conflicto armado

El conflicto armado interno en Colombia con las FARC es una gran muestra de inestabilidad socio-económica en su estructura. Es importante mencionar que mientras nuestro país viva en medio de violencia, conflictos y guerra (o lucha armada llamada por otros) la economía de este tiende a funcionar de manera irregular, pues se ve amenazada constantemente por el sin número de factores negativos que una problemática de esta magnitud trae consigo<sup>27</sup>, como:

- Miedo a la inversión de capital extranjero, esto crea abstención en la intención de inversión de extranjeros que ven nuestro país como una oportunidad importante, de lo cual se ven perjudicados todos los sectores incluyendo el sector de la educación.
- Reclutamiento y desplazamiento forzado: este fenómeno afecta en gran medida a los niños y población joven, que pierden la oportunidad de desarrollarse en un ambiente amigable.

## 8.6 AMBIENTE NATURAL

En Colombia encontramos fenómenos naturales que ocurren de manera frecuente y afectan de manera directa la actividad humana, como lo son:

- **Fenómenos meteorológicos**

Dentro de los que encontramos las lluvias intensas, tormentas eléctricas y vientos fuertes. Estos fenómenos afectan negativamente la vida y actividad humana en la ciudad, ya que con ellos se registran innumerables daños, bloqueos e inundaciones, que frenan y dificultan el tránsito de peatones y vehículos, aplacando así desarrollo de actividades en la ciudad.

---

<sup>27</sup> INFLUENCIA DEL CONFLICTO ARMADO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA. Encontrado en <actualidadeconomiacolombiana.blogspot.com/2011/03/influencia-del-conflicto-armado-en-la.html>

- **Fenómenos climatológicos**

Como el fenómeno del Niño y la Niña, sequías y cambio climático. Todos estos traen consigo daños en los sectores productivos como la agricultura y la pesca, en la infraestructura vial, en las viviendas y en miles de damnificados por pérdida de sus bienes y medios de vida, “así como por afectaciones en la salud por el aumento de enfermedades por vectores que proliferan con cambios temporales en los regímenes climáticos”<sup>28</sup>.

## 8.7 SEGMENTO POLÍTICO-LEGAL

- Actualmente El Ministro de Comercio, Sergio Díaz-Granados y el Ministro de Comercio de China, Chen Deming avanzan en conversaciones para acordar los puntos de un posible TLC con Colombia lo que representaría una gran oportunidad para la compañía ya que disminuirían los precio de adquisición de sus suministros (aunque no comercializan con estos, si son fundamentales para el desarrollo de su actividad económica)<sup>29</sup>.
- Los TLC que se encuentran vigentes son mercados a los cuales sus estudiantes podrían llegar con sus productos con mayor facilidad, como el de USA, Chile, CAN, MERCOSUR, EFTA, CARICOM, México, Union Europea, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Cuba, Honduras, Venezuela Y CAN.
- **Inexmoda**, el Instituto para la Exportación y la Moda, logro la aprobación por parte del Congreso de Estados Unidos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y este país, luego de 5 años de negociaciones y de los esfuerzos por parte de Colombia para cumplir con todos los requisitos exigidos por el congreso y el gobierno norteamericano<sup>30</sup>.  
La aprobación de este tratado representa una estabilidad de largo plazo entre la relación comercial de las empresas del sector textil, confección,

---

<sup>28</sup> WWW.COMUNIDADANDINA.ORG.Perdidas históricas. Encontrado en [http://www.comunidadandina.org/predecan/atlasweb/chapters/el\\_nino\\_y\\_la\\_nina/2.html](http://www.comunidadandina.org/predecan/atlasweb/chapters/el_nino_y_la_nina/2.html)

<sup>8</sup> .GOMEZ, Gustavo; Colombia y China dan primeros pasos para la implementación de un TLC. Caracol radio, octubre 3 de 2012. Extraído de la web, <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/colombia-y-china-dan-primeros-pasos-para-la-implementacion.aspx>.

<sup>30</sup> INEXMODA, Prensa; Aprobado el TLC entre Colombia y estados unidos luego de 5 años. La Republica, Octubre de 2011. Extraído de la web, <http://www.inexmoda.org.co/>.



diseño y moda de los dos países; así como el acceso a nuevos productos que no estaban contemplados en el ATPDEA (ley de promoción comercial Andina y de erradicación de drogas)

En el acuerdo aprobado también se contempla la renovación del ATPDEA con retroactividad desde febrero de este año, que representa importantes beneficios para los empresarios del país.

- En cuanto a los asuntos internacionales podemos mencionar la relación que hay entre el TLC y el acuerdo de la comunidad Andina, este es un aspecto importante para Colombia, ya que con estos acuerdos traerán muchos beneficios en la industria de confecciones y de educación. De igual manera, estos acuerdos buscan fortalecer a las pequeñas empresas y las pymes, promoviendo mejores condiciones comerciales, y mejores convenios con el sector financiera, para ampliar los créditos y lograr una rápida expansión en el ámbito de educación superior.

#### 8.7.1 LEYES Y DECRETOS:

**La Ley 30 de 1992**, relacionada con la educación superior, define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza. Esta ley indica los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.

**El Decreto 2566 de 2003**, reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la **Ley 1188 de 2008** que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

Esta normatividad se complementa con la **Ley 749 de 2002** que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica

profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.

Por otra parte encontramos, **el decreto 2216 de Agosto 6 de 2003**, Por el cual se establecen los requisitos para la redefinición y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, públicas y privadas<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Ministerio de educación Nacional, instituciones de educación superior, técnicas y profesionales; Extraído de la web:  
<http://www.mineducacion.gov.co>

## 9. ANÁLISIS INTERNO

### 9.1 RECURSOS HUMANO

Dentro de la empresa, no se puede hablar de un departamento de recurso humano debidamente establecido. En esta empresa el gerente asume las labores y responsabilidades propias de esta área, así es él quien se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Pero así como se realizan algunas de estas actividades se descuidan otras, como la elaboración planes de emergencia u otras propias de salud ocupacional.

La empresa, instituto de diseño y moda María Luisa Valencia, actualmente cuenta con 9 trabajadores de los cuales 4 se encargan de toda la parte administrativa y 5 en la parte de enseñanza (docentes).

TABLA 5. Talento humano

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años/ Exp.</b>	<b>Nivel de Estudios</b>
María Luisa Valencia	Rectora General	15	Profesional en Diseño de Modas y docencia.
Mariem Rivadeneira	Gerente General	7	Profesional en Ingeniería industrial.
Mayerlis Rivadeneira	Gerente Financiera	2	Profesional en Ingeniería Civil
Alfonso Rivadeneira	Recepcionista	2	Bachiller
Mario Heredia	Oficios Varios	3	Bachiller
Liliana Mendoza	Secretaria	2	Secretaria sistematizada
Sandra Muñoz	Docentes	3	Profesional en Diseño de Modas, alta costura y docencia.
Livia Espinoza		2	
Alexandra Barrios		2.5	
Lauren Puerta		5	
Alex Martínez		6	

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

#### 9.1.1 Reclutamiento del personal

Para atraer candidatos a los cargos dentro de la empresa, se comenta esta decisión a los empleados, pues estos pueden recomendar personas para que participen del proceso de selección. Luego las personas que son aptas para el cargo, que cumplen que todos los requisitos, son entrevistados directamente por la gerente del instituto. Y si mediante este método no se logra una buena captación de personas, se hacen uso de los avisos en el periódico local (El Universal) para encontrar los aspirantes a las vacantes.

#### 9.1.2 Proceso de selección del personal

Inmediatamente el gerente conoce cuales son los aspirantes al cargo, evalúa sus hojas de vida, detalla su experiencia y su educación, para luego determinar quienes presentan las características adecuadas para ocupar la vacante. Estos son los que entran en la etapa de las entrevistas y los exámenes psicotécnicos. A partir de los resultados obtenidos y analizando minuciosamente el perfil de los aspirantes a juicio del gerente y al finalizar el periodo de entrevistas de todos los candidatos se define quien ocupara la vacante.

#### 9.1.3 Diseño de cargos

El personal de la empresa es escogido teniendo en cuenta su especialidad, en corte, diseño, dibujo, alta costura. En su selección, se escoge a la persona más creatividad, con capacidad de innovación, arriesgados y dispuestos a imponer tendencias y hacer propuestas coherentes con las demandas del mercado, las necesidades de todos los públicos y la preservación del medio ambiente, el arte y la cultura.

#### 9.1.4 Perfil de los empleados

Es este punto encontramos que, para el buen funcionamiento de la empresa es necesario contar con profesionales capacitados para ocupar los cargos, un aspecto importante para hacer parte del instituto es que las personas deben ser emprendedoras y deben considerar la innovación como el mejor instrumento para consolidar la industria de la moda, construir país y contribuir a la productividad de la industria nacional.

Personas que sean capaces de pensar el mundo de la moda, crear un concepto y hacerlo realidad mediante el manejo de los textiles, colores, accesorios, texturas y técnicas para imponer un estilo y hacer propuestas novedosas.

### 9.1.5 Capacitaciones

La gerente comenta que el instituto actualmente no realiza ningún proceso de capacitación con los empleados y tampoco trabajan con ninguna bolsa de empleo, la contratación se hace de manera directa. Los candidatos llevan las hojas de vida a la empresa y si cumple con el perfil que ellos están buscando son aceptados inmediatamente.

## 9.2 MERCADEO Y VENTAS

La escuela de diseño María Luisa Valencia, en estos momentos no tiene un departamento de ventas establecido. Sin embargo, el gerente de la empresa desarrolla actividades de mercadotecnia.

### 9.2.1 Servicio

Teniendo en cuenta los servicios ofrecidos en la empresa, es la gerencia quien toma las decisiones respecto a estos. Están orientados en formar Diseñadores de Moda y Modistos capaces de concebir soluciones originales y propuestas innovadoras para satisfacer las necesidades de la industria y el sector Textil - Confección – Diseño.

Se han mantenido en los servicios ofrecidos. Y en cuanto al Programa Técnico Laboral en diseño de modas brindan cursos de Modistería Básica: Tomar medidas, trazar patrones, cortar y coser las diferentes prendas que deseen confeccionar. Desarrollo de modas, vestidos de fiestas, vestidos de baño, ropa masculina, ropa infantil, modelaje y pasarela, ilustración de moda, fotografía digital y acabados y procesos textiles.

### 9.2.2 Precio

Las decisiones sobre los precios de los servicios y su estipulación son actividades de la gerencia, y manejados en el departamento de finanzas.

En cuanto a los precios del programa de diseño se realiza el pago semestralmente o mensualmente, financiando el pago del semestre, además, se manejan precios por los cursos ofrecidos (mencionados anteriormente).

### 9.2.3 Plaza

En cuanto a la plaza, los servicios se ofrecen en las instalaciones de la empresa. Ya sean el programa de diseño y modas o los cursos brindados, todos son realizados en el instituto. Además, la infraestructura es alquilada; y teniendo en cuenta que la empresa está ubicada en Manga 4ta avenida No. 21 - 116, 130001 Cartagena de Indias, no tienen rutas de transporte de servicio público de fácil acceso.

### 9.2.4 Publicidad

Anteriormente, en la escuela de diseño María Luisa Valencia, utilizaban canales masivos como la radio, televisión y la prensa. Hoy en día utilizan mercadeo digital. Actualmente no cuentan con página web, pero está en proceso de desarrollo. Sin embargo, manejan campañas de publicidad, lo cual genera un costo de publicidad. Además, brindan información a través de página en Facebook, google, portales de comunicación, el universal, la radio y páginas amarillas.com y material visual, que permita al cliente conocer los servicios principales que ofrece el instituto, así como su ubicación y teléfonos, brindando entonces toda la información que el cliente necesita para acercarse a las instalaciones y consultar más a fondo sobre los servicios ya sean programa o cursos.

### 9.2.5 Servicio postventas

El servicio de postventa, que incluye todas las labores desempeñadas por la parte administrativa para verificar la satisfacción del servicio adquirido en la escuela de diseño corte y confecciones y los cursos realizados.

En cuanto al servicio postventa, esta se da a través de la administradora, quien es la encargada de llevar un control de los clientes existentes y mantenerse en comunicación para determinar su nivel de satisfacción.

Una vez el cliente decide adquirir los servicios, es necesario hacer seguimientos periódicos con fines académicos y que determinen la satisfacción de los mismos.

### 9.3 GERENCIA

La planeación, organización, dirección y control deben ejecutarse eficientemente para lograr los resultados esperados, para el caso del instituto maría luisa valencia, el proceso administrativo lo podemos explicar de la siguiente manera.

#### 9.3.1 Planeación

Las decisiones son tomadas en consenso por las tres personas que se encuentran al frente de la empresa que son maría luisa valencia, Mariem Rivadeneira, Mayerlis Rivadeneira. Se ha establecido como prioridad lograr la satisfacción del cliente, a través de la realización de la actualización de su programa académico con frecuencia siempre teniendo en cuenta las nuevas tendencias y técnicas que se desarrollen el campo de la moda para así garantizar a sus estudiantes que al salir egresados de la escuela contarán con conocimientos actuales y con competencia para desempeñarse en el medio.

Así la administración del negocio evalúa, determina objetivos e identifica cambios con tal de obtener mayores rendimientos. En esta etapa del proceso administrativo podemos decir que el gerente como parte de sus responsabilidades principales es estar al tanto de los informes financieros que le servirán para la formulación del plan a ejecutar año tras año, esto es importante pues tales planes requieren de la información que cada uno maneja. En esta empresa la planeación abarca aspectos como incrementar ventas, disminuir costos y mejorar el servicio prestado. Partiendo de lo anterior podemos describir algunas de las actividades realizadas por la gerencia en esta fase del proceso administrativo:

**Evaluación de la empresa:** cada periodo fiscal que culmina es analizado por la gerencia, todo esto con el objeto de identificar falencias y proponer acciones de mejora para el siguiente periodo. Además en el transcurso del año la gerencia analiza la situación actual, examina los planes, realizando las modificaciones necesarias y en base a ello tomar nuevas decisiones acertadas para la empresa, **Determinación de objetivos y estrategias:** partiendo de un análisis de la situación de la empresa, se definen cuáles son los objetivos a perseguir, todo este proceso es realizado por el núcleo familiar. La administración hace énfasis en las ventas, periodo tras periodo analiza lo que se alcanzó y proyectando las del siguiente periodo pide a todo su personal que realice día a día su trabajo con más

empeño para que tales esfuerzos de reflejen en un excelente servicio y en elevados ingresos.

**Identifica cambios en el mercado:** las responsables de la empresa, desde sus conocimientos están involucradas en el mercado en el que se desenvuelve la empresa, así sin hacer estudios profundos de su ambiente externo, una vez detecta cambios, modificación en los competidores actúa e implementa acciones para combatir cualquier amenaza que altere su negocio. Esto es gracias a su amplia experiencia en el negocio acompañada de una formación profesional responsable que le ha permitido mantenerse frente del negocio.

### 9.3.2 Organización

Desde los inicios de la empresa, la estructura organizacional no ha cambiado mucho, es decir en un principio el negocio era dirigido solo por María Luisa Valencia la cual se encargaba de todo el negocio a medida que fueron creciendo ingresaron sus hijas las cuales manejan el área financiera, recursos humanos y las relaciones con el exterior de la empresa

La estructura organizacional nos muestra la ausencia de departamentos mercadeo o el de compras, al igual que la no inclusión del personal de servicios generales. Ante esto se puede decir que la empresa está en crecimiento, por ende la departamentalización actual podría decirse que está en formación.

### 9.3.3 Dirección

En este punto podemos describir algunos aspectos significativos de la dirección del Instituto María Luisa Valencia, entre los cuales tenemos:

**Motivación:**

En el Instituto María Luisa Valencia no se trabaja ninguna clase de motivación para sus empleados.

**Comunicación:**

La comunicación es muy buena esto se debe a que a que los trabajadores tienen espacios para comunicarse entre ellos y las personas que dirigen la empresa están dispuestos a atender a todo el personal que labora en el negocio.



**Ejecución de actividades:** cada empleado desde su puesto realiza conforme sus capacidades, conocimientos, experiencia e instrucciones dadas por las directivas del negocio cada una de las tareas de forma libre, siguiendo los lineamientos de la empresa y normas legales existentes

#### 9.3.4 Control

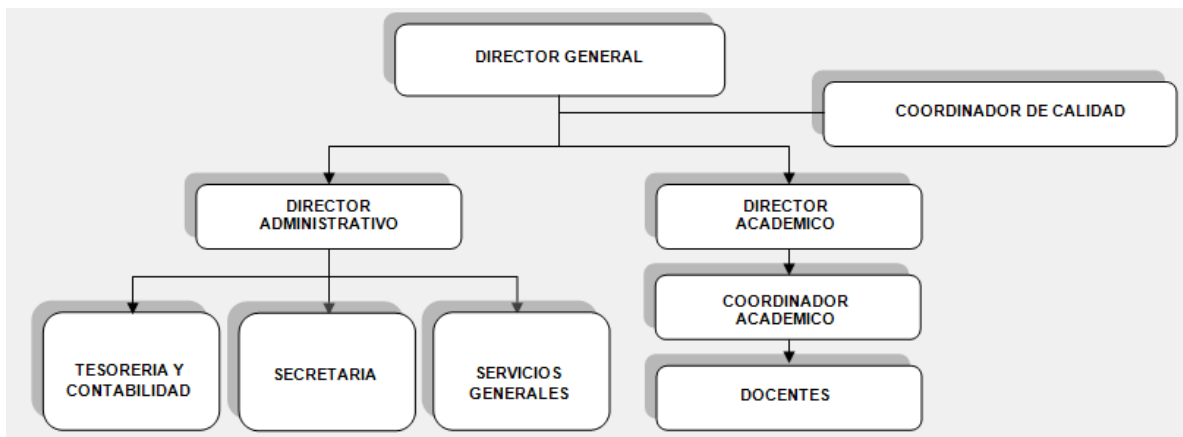
Los dueños del negocio ejercen control sobre sus subordinados pidiendo informes sobre los avances en sus actividades. Todo debe ser revisado por los directivos y que ellos den su aprobación en las distintas actividades que se realicen.

El contador es por su parte uno de los empleados sobre quien más se ejerce control, este por tener en sus manos toda la información financiera de la empresa, manejar presupuestos y demás informes, que deben estar al día para ser utilizados en cualquier momento por la dirección, aunque cabe resaltar que el contador de la empresa es contratado por medio de outsourcing.

#### 9.3.5 Estructura Organizacional

La Dirección del INSTITUTO DE DISEÑO Y MODA MARÍA LUIVA VALENCIA consecuente con la necesidad de tener una proyección orientada al servicio y a la satisfacción del cliente y con la convicción de alcanzar un mejoramiento continuo, presenta el modelo de organización, en el cual se definen los niveles jerárquicos y la interrelación entre las diferentes unidades de la Institución, en su sentido más amplio, la estructura organizacional dará orden a la institución, responsabilizando al talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente, con el fin de trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos institucionales.

Figura 5. Estructura Organizacional



Fuente: Información suministrada por el Instituto María Luisa Valencia.

#### 9.4 OPERACIONES

Las operaciones del Instituto María Luisa Valencia están encaminadas al desarrollo de su principal actividad que es; promover la educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de Diseño y Moda, este programa con duración de 3 años, está diseñado para que los estudiantes formen y desarrollen capacidades que les permitan dar respuesta a las necesidades del mercado.

Actualmente el instituto realiza todas las labores de publicidad por medio de páginas electrónicas, donde pueden mostrar y dar a conocer todos los servicios que allí prestan, una vez captado el personal objetivo que son básicamente mujeres bachilleres que pertenezcan al tercer estrato o más, empiezan los tramites de financiación si es el caso, pero no solo se limitan a esta población si no que dentro de sus clientes están contempladas todo tipo de organizaciones y población en general.

La financiación se hace directamente con el instituto, estos asignan cuotas mensuales de pago para que los estudiantes que no cuentan con la capacidad de pagar el valor completo a inicio de semestre, y así puedan ingresar.

La contratación de personal calificado es esencial para el correcto funcionamiento de la entidad, labor que es realizada pensando en las capacidades del personal y el área en la cual se va a desempeñar.

El desarrollo del Programa de Diseño de Modas es su principal servicio y por esto sus demás actividades giran en torno a ello, y es indispensable ver todas las características y partes que componen este proceso, para lograr dimensionarlo.

Figura 6. Procesos Estratégicos



Fuente: Instituto de diseño y modas María Luisa Valencia (2014)

## 9.5 FINANZAS

### 9.5.1 Información financiera

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ANALISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION</b>				
			PARTICIPACION	PARTICIPACION
	2010	2011	%	%
			2010	2011
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	10,000	15,000	0.66	0.90
INVERSIONES TEMPORALES	40,000	45,000	2.65	2.69
CLIENTES	400,000	435,000	26.49	25.97
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	300,000	380,000	19.87	22.69
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0.00	0.00
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0.00	0.00
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0.00	0.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	20,000	25,000	1.32	1.49
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>770,000</b>	<b>900,000</b>	<b>50.99</b>	<b>53.73</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	50,000	60,000	3.31	3.58
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	630,000	650,000	41.72	38.81
DEPRECIACION ACUMULADA			0.00	0.00
CARGOS DIFERIDOS			0.00	0.00
OTROS ACTIVOS	60,000	65,000	3.97	3.88
VALORIZACIONES			0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>740,000</b>	<b>775,000</b>	<b>49.01</b>	<b>46.27</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,510,000</b>	<b>1,675,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	36,000	44,000	2.38	2.63
PROVEEDORES	250,600	310,000	16.60	18.51
CUENTAS POR PAGAR	13,000	15,400	0.86	0.92
OBLIGACIONES LABORALES	25,000	34,600	1.66	2.07
PASIVOS ESTIMADOS	280,000	300,000	18.54	17.91
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>604,600</b>	<b>704,000</b>	<b>40.04</b>	<b>42.03</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	120,600	127,600	7.99	7.62
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0.00	0.00
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	80,400	5.32	4.80

<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>201,000</b>	<b>208,000</b>	<b>13.31</b>	<b>12.42</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>805,600</b>	<b>912,000</b>	<b>53.35</b>	<b>54.45</b>

### **PATRIMONIO**

CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	13.25	11.94
RESERVAS	100,000	100,000	6.62	5.97
UTILIDAD ACUMULADA	0	20,250	0.00	1.21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	404,400	442,750	26.78	26.43
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>704,400</b>	<b>763,000</b>	<b>46.65</b>	<b>45.55</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,510,000</b>	<b>1,675,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

### **ESTADO DE RESULTADOS**

#### **ANALISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION**

			PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2010	2011	2010	2011
<b>VENTAS NETAS</b>	3,600,000	4,100,000	100.00	100.00
COSTO DE VENTAS	1,620,000	1,830,000	45.00	44.63
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>1,980,000</b>	<b>2,270,000</b>	<b>55.00</b>	<b>55.37</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,120,000	1,370,000	31.11	33.41
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>860,000</b>	<b>900,000</b>	<b>23.89</b>	<b>21.95</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	23,000	45,000	0.64	1.10
GASTOS NO OPERACIONALES	207,000	210,000	5.75	5.12
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>676,000</b>	<b>735,000</b>	<b>18.78</b>	<b>17.93</b>
PROVISION DE IMPORRENTAS	271,600	292,250	7.54	7.13
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>404,400</b>	<b>442,750</b>	<b>11.23</b>	<b>10.80</b>

### **BALANCE GENERAL**

#### **ANALISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2010	2011	VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	10,000	15,000	5,000	50.00
INVERSIONES TEMPORALES	40,000	45,000	5,000	12.50
CLIENTES	400,000	435,000	35,000	8.75
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	300,000	380,000	80,000	26.67
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0	0
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0	0
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	20,000	25,000	5,000	25.00

<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>770,000</b>	<b>900,000</b>	<b>130,000</b>	<b>16.88</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	50,000	60,000	10,000	20.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	630,000	650,000	20,000	3.17
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	60,000	65,000	5,000	8.33
VALORIZACIONES	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>740,000</b>	<b>775,000</b>	<b>35,000</b>	<b>4.73</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,510,000</b>	<b>1,675,000</b>	<b>165,000</b>	<b>10.93</b>

### PASIVOS

<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	36,000	44,000	8,000	22.22
PROVEEDORES	250,600	310,000	59,400	23.70
CUENTAS POR PAGAR	13,000	15,400	2,400	18.46
OBLIGACIONES LABORALES	25,000	34,600	9,600	38.40
PASIVOS ESTIMADOS	280,000	300,000	20,000	7.14
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>604,600</b>	<b>704,000</b>	<b>99,400</b>	<b>16.44</b>

### LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	120,600	127,600	7,000	5.80
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0	0
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	80,400	0	0.00
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>201,000</b>	<b>208,000</b>	<b>7,000</b>	<b>3.48</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>805,600</b>	<b>912,000</b>	<b>106,400</b>	<b>13.21</b>

### PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	0	0.00
RESERVAS	100,000	100,000	0	0.00
UTILIDAD ACUMULADA	0	20,250	20,250	
UTILIDAD EN EL EJERCICIO	404,400	442,750	38,350	9.48
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>704,400</b>	<b>763,000</b>	<b>58,600</b>	<b>8.32</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,510,000</b>	<b>1,675,000</b>	<b>165,000</b>	<b>10.93</b>

### ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION

	2010	2011	VARIACION	%
<b>VENTAS NETAS</b>	3,600,000	4,100,000	500,000	13.89
COSTO DE VENTAS	1,620,000	1,830,000	210,000	12.96
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>1,980,000</b>	<b>2,270,000</b>	<b>290,000</b>	<b>14.65</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,120,000	1,370,000	250,000	22.32

<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>860,000</b>	<b>900,000</b>	<b>40,000</b>	<b>4.65</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	23,000	45,000	22,000	95.65
GASTOS NO OPERACIONALES	207,000	210,000	3,000	1.45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	676,000	735,000	59,000	8.73
PROVISION DE IMPORRENTAS	271,600	292,250	20,650	7.60
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>404,400</b>	<b>442,750</b>	<b>38,350</b>	<b>9.48</b>

**BALANCE GENERAL**  
**ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION**

			PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2011	2012	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	15,000	19,300	0.90	1.08
INVERSIONES TEMPORALES	45,000	51,700	2.69	2.88
CLIENTES	435,000	491,000	25.97	27.37
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	380,000	390,000	22.69	21.74
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0		0.00	0.00
INV. MATERIAS PRIMAS	0		0.00	0.00
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0		0.00	0.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	25,000	28,000	1.49	1.56
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>900,000</b>	<b>980,000</b>	<b>53.73</b>	<b>54.63</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	60,000	63,000	3.58	3.51
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	650,000	681,000	38.81	37.96
DEPRECIACION ACUMULADA	0		0.00	0.00
CARGOS DIFERIDOS	0		0.00	0.00
OTROS ACTIVOS	65,000	70,000	3.88	3.90
VALORIZACIONES			0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>775,000</b>	<b>814,000</b>	<b>46.27</b>	<b>45.37</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,675,000</b>	<b>1,794,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**PASIVOS**

<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	44,000	56,600	2.63	3.15
PROVEEDORES	310,000	335,700	18.51	18.71
CUENTAS POR PAGAR	15,400	34,800	0.92	1.94
OBLIGACIONES LABORALES	34,600	54,900	2.07	3.06
PASIVOS ESTIMADOS	300,000	325,000	17.91	18.12
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>704,000</b>	<b>807,000</b>	<b>42.03</b>	<b>44.98</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	127,600	94,600	7.62	5.27

CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0.00	0.00
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	80,400	4.80	4.48
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>208,000</b>	<b>175,000</b>	<b>12.42</b>	<b>9.75</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>912,000</b>	<b>982,000</b>	<b>54.45</b>	<b>54.74</b>

### PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	11.94	11.15
RESERVAS	100,000	100,000	5.97	5.57
UTILIDAD ACUMULADA	20,250	23,750	1.21	1.32
UTILIDAD EN EL EJERCICIO	442,750	488,250	26.43	27.22
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>763,000</b>	<b>812,000</b>	<b>45.55</b>	<b>45.26</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,675,000</b>	<b>1,794,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

### ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION

	2011	2012	PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2011	2012	2011	2012
<b>VENTAS NETAS</b>	4,100,000	4,500,000	100.00	100.00
COSTO DE VENTAS	1,830,000	2,050,000	44.63	45.56
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,270,000</b>	<b>2,450,000</b>	<b>55.37</b>	<b>54.44</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,370,000	1,480,000	33.41	32.89
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>900,000</b>	<b>970,000</b>	<b>21.95</b>	<b>21.56</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	45,000	50,000	1.10	1.11
GASTOS NO OPERACIONALES	210,000	215,000	5.12	4.78
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>735,000</b>	<b>805,000</b>	<b>17.93</b>	<b>17.89</b>
PROVISION DE IMPORRENTAS	292,250	316,750	7.13	7.04
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>442,750</b>	<b>488,250</b>	<b>10.80</b>	<b>10.85</b>

### BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION

	2011	2012	VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	15,000	19,300	4,300	28.67
INVERSIONES TEMPORALES	45,000	51,700	6,700	14.89
CLIENTES	435,000	491,000	56,000	12.87
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	380,000	390,000	10,000	2.63
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0	0



INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0	0
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	25,000	28,000	3,000	12.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>900,000</b>	<b>980,000</b>	<b>80,000</b>	<b>8.89</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	60,000	63,000	3,000	5.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	650,000	681,000	31,000	4.77
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	65,000	70,000	5,000	7.69
VALORIZACIONES	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>775,000</b>	<b>814,000</b>	<b>39,000</b>	<b>5.03</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,675,000</b>	<b>1,794,000</b>	<b>119,000</b>	<b>7.10</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	44,000	56,600	12,600	28.64
PROVEEDORES	310,000	335,700	25,700	8.29
CUENTAS POR PAGAR	15,400	34,800	19,400	125.97
IMPUESTOS	34,600	54,900	20,300	58.67
PASIVOS ESTIMADOS	300,000	325,000	25,000	8.33
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>704,000</b>	<b>807,000</b>	<b>103,000</b>	<b>14.63</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	127,600	94,600	-33,000	-25.86
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0	0
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	80,400	0	0.00
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>208,000</b>	<b>175,000</b>	<b>-33,000</b>	<b>-15.87</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>912,000</b>	<b>982,000</b>	<b>70,000</b>	<b>7.68</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	0	0.00
RESERVAS	100,000	100,000	0	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	20,250	23,750	3,500	17.28
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	442,750	488,250	45,500	10.28
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>763,000</b>	<b>812,000</b>	<b>49,000</b>	<b>6.42</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,675,000</b>	<b>1,794,000</b>	<b>119,000</b>	<b>7.10</b>

**ESTADO DE RESULTADOS  
ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2011	2012	VARIACION	%
<b>VENTAS NETAS</b>	4,100,000	4,500,000	400,000	9.76
COSTO DE VENTAS	1,830,000	2,050,000	220,000	12.02
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,270,000</b>	<b>2,450,000</b>	<b>180,000</b>	<b>7.93</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,370,000	1,480,000	110,000	8.03
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>900,000</b>	<b>970,000</b>	<b>70,000</b>	<b>7.78</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	45,000	50,000	5,000	11.11
GASTOS NO OPERACIONALES	210,000	215,000	5,000	2.38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	735,000	805,000	70,000	9.52
PROVISION DE IMPORRENTAS	292,250	316,750	24,500	8.38
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>442,750</b>	<b>488,250</b>	<b>45,500</b>	<b>10.28</b>

**BALANCE GENERAL  
ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION**

	2012	2013	PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2012	2013	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	19,300	20,400	1.08	1.05
INVERSIONES TEMPORALES	51,700	55,000	2.88	2.83
CLIENTES	491,000	584,600	27.37	30.10
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	390,000	400,000	21.74	20.60
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0.00	0.00
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0.00	0.00
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0.00	0.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	28,000	32,000	1.56	1.65
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>980,000</b>	<b>1,092,000</b>	<b>54.63</b>	<b>56.23</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	63,000	65,000	3.51	3.35
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	681,000	710,000	37.96	36.56
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0.00	0.00
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0.00	0.00
OTROS ACTIVOS	70,000	75,000	3.90	3.86
VALORIZACIONES	0	0	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>814,000</b>	<b>850,000</b>	<b>45.37</b>	<b>43.77</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,794,000</b>	<b>1,942,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

## PASIVOS

### CORRIENTES

OBLIGACIONES FINANCIERAS	56,600	70,200	3.15	3.61
PROVEEDORES	335,700	398,300	18.71	20.51
CUENTAS POR PAGAR	34,800	48,500	1.94	2.50
OBLIGACIONES LABORALES	54,900	65,000	3.06	3.35
PASIVOS ESTIMADOS	325,000	380,000	18.12	19.57
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>807,000</b>	<b>962,000</b>	<b>44.98</b>	<b>49.54</b>

### LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	94,600	62,000	5.27	3.19
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0.00	0.00
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	35,000	4.48	1.80
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>175,000</b>	<b>97,000</b>	<b>9.75</b>	<b>4.99</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>982,000</b>	<b>1,059,000</b>	<b>54.74</b>	<b>54.53</b>

## PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	11.15	10.30
RESERVAS	100,000	100,000	5.57	5.15
UTILIDAD ACUMULADA	23,750	3,750	1.32	0.19
UTILIDAD DEL EJERCICIO	488,250	579,250	27.22	29.83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>812,000</b>	<b>883,000</b>	<b>45.26</b>	<b>45.47</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,794,000</b>	<b>1,942,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

## ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION

	2012	2013	PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
			2012	2013
<b>VENTAS NETAS</b>	4,500,000	5,090,000	100.00	100.00
COSTO DE VENTAS	2,050,000	2,350,000	45.56	46.17
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,450,000</b>	<b>2,740,000</b>	<b>54.44</b>	<b>53.83</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,480,000	1,620,000	32.89	31.83
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>970,000</b>	<b>1,120,000</b>	<b>21.56</b>	<b>22.00</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	50,000	55,000	1.11	1.08
GASTOS NO OPERACIONALES	215,000	230,000	4.78	4.52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>805,000</b>	<b>945,000</b>	<b>17.89</b>	<b>18.57</b>
PROVISION DE IMPORRENTAS	316,750	365,750	7.04	7.19
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>488,250</b>	<b>579,250</b>	<b>10.85</b>	<b>11.38</b>

**BALANCE GENERAL  
ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2012	2013	VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	19,300	20,400	1,100	5.70
INVERSIONES TEMPORALES	51,700	55,000	3,300	6.38
CLIENTES	491,000	584,600	93,600	19.06
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	390,000	400,000	10,000	2.56
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0	0
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0	0
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	28,000	32,000	4,000	14.29
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>980,000</b>	<b>1,092,000</b>	<b>112,000</b>	<b>11.43</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	63,000	65,000	2,000	3.17
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	681,000	710,000	29,000	4.26
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	70,000	75,000	5,000	7.14
VALORIZACIONES	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>814,000</b>	<b>850,000</b>	<b>36,000</b>	<b>4.42</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,794,000</b>	<b>1,942,000</b>	<b>148,000</b>	<b>8.25</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	56,600	70,200	13,600	24.03
PROVEEDORES	335,700	398,300	62,600	18.65
CUENTAS POR PAGAR	34,800	48,500	13,700	39.37
IMPUESTOS	54,900	65,000	10,100	18.40
PASIVOS ESTIMADOS	325,000	380,000	55,000	16.92
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>807,000</b>	<b>962,000</b>	<b>155,000</b>	<b>19.21</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	94,600	62,000	-32,600	-34.46
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0	0
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	80,400	35,000	-45,400	-56.47
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>175,000</b>	<b>97,000</b>	<b>-78,000</b>	<b>-44.57</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>982,000</b>	<b>1,059,000</b>	<b>77,000</b>	<b>7.84</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	0	0.00
RESERVAS	100,000	100,000	0	0.00

UTILIDAD DEL EJERCICIO	23,750	3,750	-20,000	-84.21
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	488,250	579,250	91,000	18.64
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>812,000</b>	<b>883,000</b>	<b>71,000</b>	<b>8.74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,794,000</b>	<b>1,942,000</b>	<b>148,000</b>	<b>8.25</b>

**ESTADO DE RESULTADOS  
ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2012	2013	VARIACION	%
<b>VENTAS NETAS</b>	4,500,000	5,090,000	590,000	13.11
COSTO DE VENTAS	2,050,000	2,350,000	300,000	14.63
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,450,000</b>	<b>2,740,000</b>	<b>290,000</b>	<b>11.84</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,480,000	1,620,000	140,000	9.46
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>970,000</b>	<b>1,120,000</b>	<b>150,000</b>	<b>15.46</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	50,000	55,000	5,000	10.00
GASTOS NO OPERACIONALES	215,000	230,000	15,000	6.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	805,000	945,000	140,000	17.39
PROVISION DE IMPORRENTAS	316,750	365,750	49,000	15.47
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>488,250</b>	<b>579,250</b>	<b>91,000</b>	<b>18.64</b>

**BALANCE GENERAL  
ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION**

	2013	2014	PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2013	2014	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	20,400	25,500	1.05	1.17
INVERSIONES TEMPORALES	55,000	63,000	2.83	2.88
CLIENTES	584,600	749,500	30.10	34.30
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	400,000	420,000	20.60	19.22
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0.00	0.00
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0.00	0.00
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0.00	0.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	32,000	37,000	1.65	1.69
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,092,000</b>	<b>1,295,000</b>	<b>56.23</b>	<b>59.27</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	65,000	70,000	3.35	3.20
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	710,000	740,000	36.56	33.87
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0.00	0.00
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0.00	0.00

OTROS ACTIVOS	75,000	80,000	3.86	3.66
VALORIZACIONES			0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>850,000</b>	<b>890,000</b>	<b>43.77</b>	<b>40.73</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,942,000</b>	<b>2,185,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

### PASIVOS

#### CORRIENTES

OBLIGACIONES FINANCIERAS	70,200	36,000	3.61	1.65
PROVEEDORES	398,300	450,000	20.51	20.59
CUENTAS POR PAGAR	48,500	35,000	2.50	1.60
OBLIGACIONES LABORALES	65,000	68,000	3.35	3.11
PASIVOS ESTIMADOS	380,000	460,000	19.57	21.05
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>962,000</b>	<b>1,049,000</b>	<b>49.54</b>	<b>48.01</b>

#### LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	62,000	50,000	3.19	2.29
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0.00	0.00
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	35,000	0	1.80	0.00
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>97,000</b>	<b>50,000</b>	<b>4.99</b>	<b>2.29</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,059,000</b>	<b>1,099,000</b>	<b>54.53</b>	<b>50.30</b>

### PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	10.30	9.15
RESERVAS	100,000	100,000	5.15	4.58
UTILIDAD ACUMULADA	3,750	46,200	0.19	2.11
UTILIDAD DEL EJERCICIO	579,250	739,800	29.83	33.86
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>883,000</b>	<b>1,086,000</b>	<b>45.47</b>	<b>49.70</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,942,000</b>	<b>2,185,000</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

### ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL O DE PARTICIPACION

	2013	2014	PARTICIPACION %	PARTICIPACION %
	2013	2014	2013	2014
<b>VENTAS NETAS</b>	5,090,000	5,800,000	100.00	100.00
COSTO DE VENTAS	2,350,000	2,700,000	46.17	46.55
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,740,000</b>	<b>3,100,000</b>	<b>53.83</b>	<b>53.45</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,620,000	1,720,000	31.83	29.66
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,120,000</b>	<b>1,380,000</b>	<b>22.00</b>	<b>23.79</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	55,000	62,000	1.08	1.07
GASTOS NO OPERACIONALES	230,000	250,000	4.52	4.31
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>945,000</b>	<b>1,192,000</b>	<b>18.57</b>	<b>20.55</b>
PROVISION DE IMPORRENTAS	365,750	452,200	7.19	7.80
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>579,250</b>	<b>739,800</b>	<b>11.38</b>	<b>12.76</b>

**BALANCE GENERAL  
ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2013	2014	VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	20,400	25,500	5,100	25.00
INVERSIONES TEMPORALES	55,000	63,000	8,000	14.55
CLIENTES	584,600	749,500	164,900	28.21
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	400,000	420,000	20,000	5.00
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	0	0	0	0
INV. MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0
MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	0	0	0	0
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	32,000	37,000	5,000	15.63
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,092,000</b>	<b>1,295,000</b>	<b>203,000</b>	<b>18.59</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
INVERSIONES PERMANENTES	65,000	70,000	5,000	7.69
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	710,000	740,000	30,000	4.23
DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	75,000	80,000	5,000	6.67
VALORIZACIONES	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>850,000</b>	<b>890,000</b>	<b>40,000</b>	<b>4.71</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,942,000</b>	<b>2,185,000</b>	<b>243,000</b>	<b>12.51</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	70,200	36,000	-34,200	-48.72
PROVEEDORES	398,300	450,000	51,700	12.98
CUENTAS POR PAGAR	48,500	35,000	-13,500	-27.84
IMPUESTOS	65,000	68,000	3,000	4.62
PASIVOS ESTIMADOS	380,000	460,000	80,000	21.05
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>962,000</b>	<b>1,049,000</b>	<b>87,000</b>	<b>9.04</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	62,000	50,000	-12,000	-19.35
CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	0	0	0
BONOS Y PAPELES COMERCIALES	35,000	0	-35,000	-100.00
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>97,000</b>	<b>50,000</b>	<b>-47,000</b>	<b>-48.45</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,059,000</b>	<b>1,099,000</b>	<b>40,000</b>	<b>3.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	200,000	200,000	0	0.00
RESERVAS	100,000	100,000	0	0.00

UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,750	46,200	42,450	1,132.00
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	579,250	739,800	160,550	27.72
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>883,000</b>	<b>1,086,000</b>	<b>203,000</b>	<b>22.99</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,942,000</b>	<b>2,185,000</b>	<b>243,000</b>	<b>12.51</b>

**ESTADO DE RESULTADOS  
ANÁLISIS HORIZONTAL O DE VARIACION**

	2013	2014	VARIACION	%
<b>VENTAS NETAS</b>	5,090,000	5,800,000	710,000	13.95
COSTO DE VENTAS	2,350,000	2,700,000	350,000	14.89
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>2,740,000</b>	<b>3,100,000</b>	<b>360,000</b>	<b>13.14</b>
GASTOS OPERACIONALES	1,620,000	1,720,000	100,000	6.17
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,120,000</b>	<b>1,380,000</b>	<b>260,000</b>	<b>23.21</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	55,000	62,000	7,000	12.73
GASTOS NO OPERACIONALES	230,000	250,000	20,000	8.70
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>945,000</b>	<b>1,192,000</b>	<b>247,000</b>	<b>26.14</b>
PROVISION DE IMPORRENTAS	365,750	452,200	86,450	23.64
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>579,250</b>	<b>739,800</b>	<b>160,550</b>	<b>27.72</b>

### 9.5.2 Indicadores o Razones financieras

Tabla 6. Indicadores o razones de liquidez.

<b>INDICADORES O RAZON DE LIQUIDEZ</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
RAZON CORRIENTE	1.28	1.28	1.21	1.14	1.23
PRUEBA ACIDA	0.78	0.74	0.73	0.72	0.83
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROTACIÓN DE CARTERA	9	9.82	9.72	9.46	8.70
PERIODO DE COBRO	40.56	37.17	37.55	38.57	41.98
ROTACION DE MERCANCIA	5.4	5.38	5.32	5.95	6.59
DIA DE ROTACION DE MERCANCIA	67.59	67.81	68.55	61.35	55.43
ROTACION DE PROVEEDORES	6.54	6.81	6.38	6.43	6.41
PERIODO DE PAGO	55.77	53.57	57.20	56.76	56.92
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	2.38	2.45	2.51	2.62	2.65
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	5.71	6.31	6.61	7.17	7.84
<b>ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ENDEUDAMIENTO TOTAL	0.53	0.54	0.55	0.55	0.50
APALANCAMIENTO TOTAL	1.14	1.20	1.21	1.20	1.01
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO	0.75	0.77	0.82	0.91	0.95
COBERTURA DE INTERESES	5.49	5.24	6.42	8.47	36.05



ÍNDICES DE RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0.27	0.26	0.25	0.30	0.34
RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO	0.57	0.54	0.54	0.58	0.63
RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO	0.57	0.58	0.60	0.66	0.68
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	0.55	0.55	0.54	0.54	0.53
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0.11	0.11	0.11	0.11	0.13
MARGEN OPERATIVO	0.24	0.22	0.22	0.22	0.24

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ANÁLISIS DUPONT</b>	0.267814	0.264328	0.2721571	0.2982749	0.338581

Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera.

### 9.5.3 Análisis de tendencia de las ventas

Para las series cronológicas que manejamos las separamos en series de 2 años de la siguiente manera: 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014.

- Para la primera serie (2010-2011) vemos una variación en las ventas del 13.89% justificándolo en un aumento del IPC (Índice de Precios al Consumidor) lo cual genera una alza en los precios pero a su vez hubo una disminución de la tasa de desempleo del país la cual coloca más gente en el mercado.
- La segunda serie 2011-2012 también evidenciamos un crecimiento pero mucho más inferior al de la serie anterior con un 9.76% debido a un incremento del IPC con una variación 7.67% según los datos del informe del Departamento Nacional de Estadística DANE.
- La tercera serie 2012-2013 presenta una variación del 13.11% dando un aumento significativo, que se ve reflejado con la poca variación de la inflación con tan solo un 2% en comparación al periodo anterior.
- La cuarta y última serie 2013-2014 presenta la mayor variación de todas con un 13.95% como consecuencia de una variación poca en el IPC del 3.17%, sumado a la disminución de la tasa de desempleo en Colombia que estaba en el 2010 con el 12% bajando en 2011 a un 11.8%.

#### 9.5.4 Análisis de la evolución del activo

La rotación del activo comprendida desde el periodo 2010 hasta el año 2013 registra un comportamiento a la alza encontrándose en los años 2010, 2011, 2012 y 2013 por debajo de la meta con 2.2, 2.3, 2.38 y 2.45 respectivamente hasta alcanzar un 2,5 en el 2014 el cual genera una estabilidad amparada en el margen de contribución de la empresa.

#### 9.5.5 Análisis de la evolución de la estructura de financiación

Todas las operaciones de adquisición de la empresa se realizan a través del sector bancario, aunque se evidencia una disminución en este ítem en los periodos analizados, no alcanza el indicador objetivo, en algunos años esta hasta 10% menos, asumiendo altos costos financieros y al mismo tiempo alto riesgo para la operación de la empresa. Las políticas de recuperación de cartera y compras a crédito están afectando el indicador, no se toman recursos propios de la empresa para estas operaciones adquisitivas lo cual se ve afectado en los precios.

#### 9.5.6 Análisis de la composición total del activo

Viendo la tendencia del Apalancamiento total de la Empresa, evidencia las fluctuaciones de este indicador no alcanzan la meta establecida en 0.8 lo que quiere decir que el nivel de compromiso de los socios para con terceros es alto, asumiendo costos financieros y a su vez alto riesgo, lo cual significa que la estrategia es crecer con recursos de terceras personas o del sector bancario.

#### 9.5.7 Análisis de la estructura de financiación

Por el hecho de financiar el 85% de las compras de la empresa por medio de terceras personas, además que estas obligaciones están pactadas en un periodo de tiempo relativamente corto lo cual produce una presión sobre la estructura financiera de la Empresa ya que se debe cumplir cabalmente con estas obligaciones asumiendo un alto costo y un alto riesgo, como recomendación se recomienda mejoramiento en tu política de recaudo.

#### 9.5.8 Análisis de rentabilidad y liquidez

En cuanto a la razón corriente se presentan problemas con el pago de obligaciones a corto plazo ya que se encuentra por debajo del objetivo de liquidez que es 1.3, a su vez inconvenientes para cubrir las deudas a través de la venta de sus activos corrientes.

La rentabilidad del negocio es alta, dada principalmente por el aumento en las ventas, que se apalancan en los descuentos que realizan por pronto pago. Esta política de cartera, contribuye directamente en la empresa, en cuanto al manejo de deudas a mediano y largo plazo, dadas por el apalancamiento que tienen con la compra de propiedad planta y equipo a través del sector bancario.

#### 9.5.9 Análisis del ciclo de caja

En este indicador vemos lo siguiente:

La rotación de la cartera es alta, un punto por encima del objetivo lo cual es muy bueno ya que se evidencia un adecuado manejo del crédito. Se tiene una política de créditos que ayuda a aumentar rotación de cartera, realizando descuentos en precios efectivos, para atraer mayor cantidad de clientes, proporcionando un aumento en las ventas, manteniendo la rentabilidad del negocio.

El cumplimiento de pago a los proveedores es eficiente, existe un adecuado manejo de la financiación de corto plazo a pesar de los riesgos que se toman, aunque se disminuye la liquidez en el corto plazo, se obtienen descuentos por pronto pago lo cual es beneficioso para la empresa, en cuanto a que, se puede flexibilizar el precio de venta.

## 10 LAS FUERZAS DE PORTER

### 10.1 COMPETIDORES REALES

En el sector de la educación del diseño de modas en Cartagena distinguimos tres competidores que tiene el instituto maría luisa valencia.

- Instituto bolivariano es diseños, ubicados en el barrio pie de la popa calle real 21-46.
- Diseño de modas de alta costura, ubicados en el barrio pie de la popa cr19 a 29c-53 edificio la hernita.
- Politécnico metropolitano, ubicados en Transversal 71 N°. 31B26 Barrio Los Alpes.

Tabla N° 7. Competidores reales

SEGMENTACIÓN POR TAMAÑO	COMPETENCIA	ACTIVIDAD	PRODUCTOS/ EQUIPOS	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA
Mediana	Instituto bolivariano	Escuela	Programa técnico diseño de modas sistematizado. Programa técnico en administración de empresas. Programa técnico de artes plásticas.	El instituto bolivariano maneja economía de escala y por su oferta de varios programas académicos es conocido en la ciudad, pero no cuenta con un reconocimiento de calidad en el sector; además maneja bajos precios, por lo tanto el nivel de amenaza de este competidor es medio-bajo.
	Politécnico metropolitano		Programa técnico diseño de modas.	Esta escuela cuenta con maquinaria y con tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades del programa, manejan precios bajos por semestre pero cuenta con una infraestructura reducida, por lo cual el nivel de amenaza de este competidor es medio-bajo.
Pequeña	Diseño de modas de alta costura		Programa de diseño de modas	Esta empresa presta sus servicios educativos en una casa a bajos costos y la tecnología que manejan es desactualizada, por lo tanto este competidor tiene un nivel de amenaza bajo.

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

## 10.2 COMPETIDORES POTENCIALES

### 10.2.1 Competidores potenciales con economías a escala

En este sentido podemos definir que la principal competencia potencial del Instituto María Luisa Valencia se encuentra en la costa norte y es;

#### **Colegiatura Colombia, programa de diseño y Moda**

Este programa está disponible en las sedes de Barranquilla, Bogotá y Medellín, dado al tamaño de sus campus, mayor cantidad de estudiantes y el reconocimiento del colegio logran trabajar con economías a escala que disminuyen sus precios.

Los estudiantes del programa de Diseño y Moda, cuentan con las capacidades de desempeñarse como<sup>32</sup>:

- Director de marca
- Director de línea
- Jefe de producto
- Jefe de diseño
- Asistente de diseño
- Diseñador independiente
- Consultor de modas
- Investigador de modas
- Ilustrador de modas
- Jefe de taller de producción y/o patronaje.

#### **Arturo Quejada Cano, Escuela de diseño y mercadeo de moda**

El programa permite al estudiante tener una visión global de la industria de la moda, la interacción con el resto de funciones de la misma y la interpretación de las tendencias, estilos y los nuevos conceptos orientadores de la moda, hacer la transición de la clase a los talleres y desempeñarse dentro de las diferentes oportunidades que ofrece la actividad del diseño y el mercadeo<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Colegiatura colombiana, DISEÑO DE MODAS, extraído de la web el 13/04/2013  
[http://www.colegiatura.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=77](http://www.colegiatura.edu.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=77)

<sup>33</sup> Arturo Quejada Cano, Mercado y diseño de modas, extraído de la web, 13/04/2013  
<http://www.arturotejada.com.co/index.php/programas>

La Escuela Arturo Quejada Cano La Escuela es una institución de tradición y prestigio especializada en la moda, de formación para el trabajo y el desarrollo humano, con sedes en las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Medellín. Estos factores hacen que sea una economía de escala.

### **Universidad Autónoma del Caribe, Programa de diseño de modas**

El Programa de Diseño de Modas de la Universidad Autónoma del Caribe desde su quehacer académico contribuye a formar como un diseñador de moda integral, emprendedor, con conocimientos estéticos, habilidades proyectuales, investigativas y empresariales, con valores en un marco académico de ciencia, tecnología, investigación y proyección social, aportando al desarrollo sostenible a la región y del país.<sup>34</sup> Este programa solo tiene presencia en la ciudad de Barranquilla.

Tabla N° 8 Competidores potenciales

<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>				
<b>Segmentación por tamaño</b>	<b>Institución y Programa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de Amenaza</b>
<b>Mediana</b>	Colegiatura Colombia, programa de diseño y Moda	Barranquilla, Bogotá y Medellín	Aunque estos dos institutos cuentan con sedes en 3 departamentos del país, la capacidad de sus aulas y cantidad de cupos asignados al programa de diseño y moda es mediana y aplican una economía de escala	MEDIA
	Escuela Arturo Quejada Cano, Diseño y mercadeo de moda	Barranquilla, Bogotá y Medellín		
<b>Grande</b>	Universidad Autónoma del Caribe, Programa de diseño de modas	Barranquilla	El reconocimiento por parte de las personas interesadas en este programa para con esta universidad y su nivel de cobertura nos permite establecer que representa una amenaza importante.	ALTA

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

<sup>34</sup> universidad autónoma del Caribe, programa de diseño de modas, extraído de la web, 13/04/2013 <http://www.uac.edu.co/profesional-en-diseno-de-modas.html>

### 10.3 SUSTITUTOS

Entendiendo por sustitutos a todos aquellos servicios o productos, que aunque no poseen exactamente las mismas características, suplen una misma necesidad. Para el caso del Instituto Diseño y Moda María Luisa Valencia; empresa familiar que imparte conocimientos de diseño, moda, corte y confección.

Partiendo de esto, sus sustitutos son todos aquellos talleres en los que enseñen a cocer, diseñar y confeccionar ropa en general, de forma informal y los cursos de diseño que se encuentren disponibles en el mercado de forma online, entendiendo por esto que se ejerce sin ningún tipo de título (curso, técnico, programa) o reconocimiento educativo o programa para el desarrollo laboral.

#### **Cursos de Diseño y Moda- Virtual**

- CEVADD, ofrecen cursos virtuales en las distintas aéreas de la moda; diseño, producción, moda y sus generalidades y textiles<sup>35</sup>.

#### **Talleres informales en costura y confección**

- Taller de Modistería y confecciones el Contry, Parque Residencial el Contry, Manzana i Lote 20
- Diseños y confecciones Doña Elsa, Ternera Urbanización La Princesa Manzana 22 Lote 5
- Modistería Charly Garzón, Barrio Zaragocilla Carrera 50 Calle San Luis 30 C 22
- Confecciones el paisa, Centro comercial colonial, 2do piso, local 08

---

<sup>35</sup> CEVEDD, Cursos de diseño y moda, extraído de la web el 15/04/2013  
[http://www.anunico.com/ad/other\\_courses/cevadd\\_cursos\\_virtuales\\_de\\_moda-804684.html](http://www.anunico.com/ad/other_courses/cevadd_cursos_virtuales_de_moda-804684.html)

## Competidores sustitutos

Tabla N° 9. Sustitutos

SUSTITUTOS	CARACTERISTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	NIVEL DE AMENAZA
<b>Cursos de Diseño y Moda- Virtual</b>	<p>Certifica los conocimientos aprendidos</p> <p>Aprendizaje autodidacta</p>	<p>Es un servicio que puede ser prestado en cualquier parte del mundo</p> <p>En cualquier horario</p> <p>Cuenta como un ciclo propedéutico</p>	<p>No hay interacción (alumno - estudiante)</p>	<b>MEDIA</b>
<b>Talleres informales en costura y confección</b>	<p>Prestan un servicio informal</p> <p>Se aprenden las herramientas básicas para la costura y confección</p>	<p>Se saca provecho económico de las actividades que son materia de estudio</p> <p>No cuenta como un ciclo propedéutico</p> <p>El precio por módulo de aprendizaje es bajo</p>	<p>No cuenta con una acreditación de lo aprendido</p>	<b>BAJA</b>

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

### 10.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Debido a la actividad a la que se dedica la empresa que es la enseñanza y el diseño de la moda; le permite tener un mercado reducido, ya que esta empresa se limita solo a jóvenes bachilleres y a madres cabeza de familia, que tienen mucha afinidad hacia el sector de la moda.



#### 10.4.1 Caracterización de los clientes

Tabla N° 10. Caracterización de los Clientes

<b>CLIENTES</b>				
<b>Segmentación</b>	<b>Actividad que desempeñan</b>	<b>Servicios Demandados</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Nivel de Negociación</b>
<b>Jóvenes bachilleres</b>	Son jóvenes que acaban de terminar el bachillerato, que buscan cierto reconocimiento por estudiar en el único instituto de diseño y modas de la ciudad de Cartagena.	Programa de enseñanza en diseño de modas (encontrando a su disposición todas las herramientas, tanto pedagógicas como tecnológicas, para que puedan responder ante el mercado).	Se encuentran ubicados entre los estratos 3 en adelante.	<b>ALTO</b>
<b>Mujeres cabeza de familia</b>	Son mujeres que se dedican a la elaboración, arreglo y creación de prendas de vestir pero que no han realizado ninguna clase de estudios para ejercer esta profesión.	Programas de capacitación y actualización de las nuevas tendencias de la moda.	Se encuentran ubicados entre los estratos medio-alto	<b>MEDIO</b>

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

- **Jóvenes bachilleres:** La población a la que apunta este instituto es a los jóvenes que se encuentran localizados en los estratos 3 en adelante. Su poder de influencia es de nivel medio y alto, debido a su estatus económico y de organización. Los productos que estos requieren a la empresa no son de alto nivel, ya que no requieren de materias primas costosas, por dedicarse a el sector educativo, sin embargo tiene un gran nivel diferenciador por ser la una institución que se dedica a la enseñanza de la moda, lo que le puede traer grandes beneficios a la organización.

- **Mujeres cabeza de familia:** Este segmento de la población abarca a las mujeres cabeza de familia que sienten una gran inclinación hacia la moda, o mujeres ya se encuentran en este mercado, es decir, personas que han desarrollada esta especialidad de manera empírica y desean perfeccionar su técnica. Los servicios ofrecidos para este segmento deben ser muy bien estructurados, ya que este grupo de clientes solicita a la empresa un alto nivel educativo por lo que estos ya han desarrollado ciertos conocimientos y habilidades por lo que resultan ser más exigentes con la calidad del servicio ofrecido.

## 10.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

### 10.5.1 Proveedores de insumos

No cuentan con proveedores de insumos. Los necesarios para el diseño, corte y confección son suministrados por cada cliente para su uso (telas y otros artículos).

### 10.5.2 Proveedores de Información

La adopción de nuevos esquemas de organización y de gestión empresarial, cambios en la estructura del trabajo y actualización y mejoramiento de la oferta educativa y de formación profesional son necesarios para el crecimiento de la empresa. El proveedor de información es en ese caso es C.N.O. (clasificación nacional de operaciones), es una herramienta para la gestión de empleo y formación; dada sus características y teniendo en cuenta que en el mercado no se encuentran muchos con características parecidas, el poder de negociación es alto.

### 10.5.3 Proveedores de equipos

La maquinaria necesaria es suministrada por Andina. Los computadores, los muebles, y en general los equipos de oficina son suministrados por Homecenter y Muebles jamar. Teniendo en cuenta que en el mercado se pueden obtener estos productos con facilidad en otras empresas, sin repercusiones negativas, ya que hay similitud en productos, calidad y servicio, el poder de negociación es bajo.

### 10.5.4 Proveedores de papelería

La papelería y los artículos de oficina proporcionados, provienen de la Papelería Tauro. En dicho caso el poder de negociación es bajo; se pueden obtener estos productos con facilidad en otras empresas.

### 10.5.5 Proveedores de servicios

Ofrecen la energía eléctrica y el agua potable. En la ciudad de Cartagena solo hay una empresa para cada servicio, lo que obliga a la empresa a tomar la oferta del proveedor de allí por su nivel de negociación. El nivel de negociación es alto.

Tabla N° 11. Proveedores de servicios

<b>PROVEEDOR</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>POTENCIAL</b>	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN</b>
C.N.O. (clasificación nacional de operaciones)	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	SI NO SI SI	ALTO
Andina	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	NO SI NO NO	BAJO
Homecenter	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	NO SI NO NO	BAJO
Muebles Jamar	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	NO SI NO NO	BAJO
Papelería Tauro	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	NO SI NO NO	BAJO
Electricaribe	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	SI NO SI SI	ALTO
Aguas de Cartagena	Concentración Productos sustitutos Productos críticos Poder sobre precios	SI NO SI SI	ALTO

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

## **11 CADENA DE VALOR**

### **11.1 ACTIVIDADES DE APOYO**

#### **11.1.1 Gestión del Recurso Humano**

##### **11.1.1.1 Reclutamiento del Personal**

Para atraer candidatos a los cargos dentro de la empresa, se comenta esta decisión a los empleados, pues estos pueden recomendar personas para que participen del proceso de selección. Luego las personas que son aptas para el cargo, que cumplen que todos los requisitos, son entrevistados directamente por la gerente del instituto. Y si mediante este método no se logra una buena captación de personas, se hacen uso de los avisos en el periódico local (El Universal) para encontrar los aspirantes a las vacantes.

##### **11.1.1.2 Proceso de selección del personal**

Inmediatamente el gerente conoce cuales son los aspirantes al cargo, evalúa sus hojas de vida, detalla su experiencia y su educación, para luego determinar quienes presentan las características adecuadas para ocupar la vacante. Estos son los que entran en la etapa de las entrevistas y los exámenes psicotécnicos. A partir de los resultados obtenidos y analizando minuciosamente el perfil de los aspirantes a juicio del gerente y al finalizar el periodo de entrevistas de todos los candidatos se define quien ocupara la vacante.

##### **11.1.1.3 Diseño de Cargos**

El personal de la empresa es escogido teniendo en cuenta su especialidad, en corte, diseño, dibujo, alta costura. En su selección, se escoge a la persona más creatividad, con capacidad de innovación, arriesgados y dispuestos a imponer tendencias y hacer propuestas coherentes con las demandas del mercado, las necesidades de todos los públicos y la preservación del medio ambiente, el arte y la cultura.

#### 11.1.1.4 Perfil de los empleados

Es este punto encontramos que, para el buen funcionamiento de la empresa es necesario contar con profesionales capacitados para ocupar los cargos, un aspecto importante para hacer parte del instituto es que las personas deben ser emprendedoras y deben considerar la innovación como el mejor instrumento para consolidar la industria de la moda, construir país y contribuir a la productividad de la industria nacional.

Personas que sean capaces de pensar el mundo de la moda, crear un concepto y hacerlo realidad mediante el manejo de los textiles, colores, accesorios, texturas y técnicas para imponer un estilo y hacer propuestas novedosas.

#### 11.1.1.5 Capacitaciones

La gerente comenta que el instituto actualmente no realiza ningún proceso de capacitación con los empleados y tampoco trabajan con ninguna bolsa de empleo, la contratación se hace de manera directa. Los candidatos llevan las hojas de vida a la empresa y si cumple con el perfil que ellos están buscando son aceptados inmediatamente.

#### 11.1.2 Infraestructura de la empresa

La planeación, organización, dirección y control deben ejecutarse eficientemente para lograr los resultados esperados, para el caso del instituto María Luisa Valencia, el proceso administrativo lo podemos explicar de la siguiente manera:

##### 11.1.2.1 Planeación

Las decisiones son tomadas en consenso por las tres personas que se encuentran al frente del negocio que son María Luisa Valencia (madre) Mariem Rivadeneira (hija) Mayerlis Rivadeneira (hija). Se ha establecido como prioridad lograr la satisfacción del cliente, a través de la realización de la actualización de su programa académico con frecuencia siempre teniendo en cuenta las nuevas tendencias y técnicas que se desarrollen en el campo de la moda para así garantizar a sus estudiantes que al salir egresados de la escuela contarán con conocimientos actuales y con competencia para desempeñarse en el medio. Así la administración del negocio evalúa, determina objetivos e identifica cambios con tal de obtener mayores rendimientos. En esta etapa del proceso administrativo podemos decir que el gerente como parte de sus responsabilidades principales pide al contador y al asistente de contabilidad informes que le servirán para la formulación del plan a ejecutar año tras año, esto es importante pues tales planes requieren de la información que cada uno maneja.

Conciderando la evaluación de la empresa, cada periodo fiscal que culmina es analizado por la gerencia, todo esto con el objeto de identificar falencias y proponer acciones de mejora para el siguiente periodo. Además en el trascurso del año la gerencia analiza la situación actual, examina los planes, realizando las modificaciones necesarias y en base a ello de tomar nuevas decisiones acertadas la empresa.

#### 11.1.2.2 Organización

Desde los inicios de la empresa, la estructura organizacional no ha cambiado mucho, es decir en un principio el negocio era dirigido solo por maría luisa valencia la cual se encargaba de todo el negocio a medida que fueron creciendo ingresaron sus hijas las cuales una maneja el área financiera y la otra todo lo que tiene que ver con recursos humanos y las relaciones con el exterior de la empresa. La estructura organizacional nos muestra la ausencia de departamentos como el de recurso humano, mercadeo o el de compras, al igual que la no inclusión del personal de servicios generales. Ante esto se puede decir que la empresa está en crecimiento, por ende la departamentalización actual podría decirse que está en formación.

#### 11.1.2.3 Dirección

En este punto podemos describir algunos aspectos significativos de la dirección del instituto maría luisa valencia, entre los cuales tenemos: la comunicación, siendo esta muy buena debido a que los trabajadores tienen espacios para comunicarse entre ellos y las personas que dirigen la empresa por lo general siempre se encuentran en esta y están dispuestos a atender a todo el personal que labora en el negocio. Y la ejecución de actividades, ya que cada empleado desde su puesto realiza conforme sus capacidades, conocimientos, experiencia e instrucciones dadas por las directivas del negocio cada una de las tareas de forma libre, siguiendo los lineamientos de la empresa y normas legales existentes.

#### 11.1.2.4 Control

Los dueños del negocio ejercen control sobre sus subordinados pidiendo informes simplemente preguntados acerca de los avances en sus actividades. Todo debe pasar por sus manos y conocimiento.

El contador es por su parte uno de los empleados sobre quien más se ejerce control, este por tener en sus manos toda la información financiera de la empresa, manejar presupuestos y demás informes, que deben estar al día para ser

utilizamos en cualquier momento por la dirección aunque cabe resaltar que el contador que lleva las cuentas de la empresa es por medio de outsourcing.

### 11.1.3 Adquisiciones

La empresa necesita adquirir maquinarias y equipos para la prestación del servicio. Estos pedidos son realizados y monitoreados por la gerente financiera, quien de la mano con el jefe de recurso humano, determina las necesidades de equipos, para ordenar su compra. Otros insumos de papelería, como el papel y facturas y los equipos de oficina, son cotizados previamente y de acuerdo a los mejores precios ofrecidos se emite la orden de compra.

## 11.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS

### 11.2.1 Mercadeo y ventas

La escuela de diseño María Luisa Valencia, en estos momentos no tiene un departamento de ventas establecido. Sin embargo, gerente de la empresa desarrolla actividades de mercadotecnia.

Teniendo en cuenta los servicios ofrecidos en la empresa, es la gerencia quien toma las decisiones respecto a estos. Están orientados en formar Diseñadores de Moda y Modistos capaces de concebir soluciones originales y propuestas innovadoras para satisfacer las necesidades de la industria y el sector Textil - Confección – Diseño. Se han mantenido en los servicios ofrecidos. Y en cuanto al Programa Técnico Laboral en diseño de modas brindan cursos de Modistería Básica: Tomar medidas, trazar patrones, cortar y coser las diferentes prendas que deseen confeccionar. Desarrollo de modas, vestidos de fiestas, vestidos de baño, ropa masculina, ropa infantil, modelaje y pasarela, ilustración de moda, fotografía digital y acabados y procesos textiles.

Las decisiones sobre los precios de los servicios y su estipulación son actividades de la gerencia, y manejados en el departamento de finanzas. En cuanto a los precios del programa de diseño se realiza el pago semestralmente o mensualmente, financiando el pago del semestre. Además, se manejan precios por los cursos ofrecidos (mencionados anteriormente).

Para promocionar los servicios manejan campañas de publicidad, lo cual genera un costo de publicidad. Además, brindan información a través de página en

Facebook, google, portales de comunicación, el universal, la radio y páginas amarillas.com y material visual, que permita al cliente conocer los servicios principales que ofrece el instituto, así como su ubicación y teléfonos, brindando entonces toda la información que el cliente necesita para acercarse a las instalaciones y consultar más a fondo sobre los servicios ya sean programa o cursos.

#### 11.2.2 Servicio

Se realiza un seguimiento a los clientes que incluyen todas las labores desempeñadas por la parte administrativa para verificar la satisfacción del servicio adquirido en la escuela de diseño corte y confecciones y los cursos realizados. El servicio se da a través de la administradora, quien es la encargada de llevar un control de los clientes existentes y mantenerse en comunicación para determinar su nivel de satisfacción.

Una vez el cliente decide adquirir los servicios, es necesario hacer seguimientos periódicos con fines académicos y que determinen la satisfacción de los mismos.

#### 11.2.3 Logística interna

El servicio lo reciben los clientes en las instalaciones de la empresa, las actividades del programa no pueden realizarse fuera de los salones, todos son realizados en el instituto. Además, por su ubicación, no tienen rutas de transporte de servicio público de fácil acceso.

#### 11.2.4 Operaciones

Las operaciones del Instituto María Luisa Valencia están encaminadas al desarrollo de su principal actividad que es; promover la educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de Diseño y Moda, este programa con duración de 3 años, está diseñado para que los estudiantes formen y desarrollen capacidades que les permitan dar respuesta a las necesidades del mercado.

Actualmente el instituto realiza todas las labores de publicidad por medio de páginas electrónicas, donde pueden mostrar y dar a conocer todos los servicios que allí prestan, una vez captado el personal objetivo que son básicamente mujeres bachilleres que pertenezcan al tercer estrato o más, empiezan los tramites de financiación si es el caso, pero no solo se limitan a esta población si no que dentro de sus clientes están contempladas todo tipo de organizaciones y población en general.



La financiación se hace directamente con el instituto, estos asignan cuotas mensuales de pago para que los estudiantes que no cuentan con la capacidad de pagar el valor completo a inicio de semestre, y así puedan ingresar.

La contratación de personal calificado es esencial para el correcto funcionamiento de la entidad, labor que es realizada pensando en las capacidades del personal y el área en la cual se va a desempeñar.

El desarrollo del Programa de Diseño de Modas es su principal servicio y por esto sus demás actividades giran en torno a ello, y es indispensable ver todas las características y partes que componen este proceso, para lograr dimensionarlo.

## 12 RECURSOS, CAPACIDADES Y APTITUDES CENTRALES

### 12.1 RECURSOS TANGIBLES

#### 12.1.1 Recursos Físicos:

La empresa cuenta con un solo punto de trabajo, los servicios se ofrecen en las instalaciones de la empresa, el programa de diseño y modas o los cursos brindados. Tanto la maquinaria y equipos utilizados en la empresa no son de alta tecnología, es decir, cumplen con los requerimientos mínimos para realizar las actividades necesarias. Esto hace que sea un recurso fácil de imitar, lo cual genera una desventaja con relación a las demás empresas similares a esta actividad.

#### 12.1.2 Recursos Financieros:

Por ser una empresa familiar no poseen socios que aporten capital, es por esto que la financiación la obtienen con las matrículas y con actividades que realizan los estudiantes para mostrar su trabajo, como los desfiles. Además, los insumos necesarios para el diseño, corte y confección son suministrados por cada cliente para su uso.

### 12.2 RECURSOS INTANGIBLES

#### 12.2.1 Recurso humano

Tabla N° 12. Recurso humano

Nombre	Cargo	Años / Exp.	Nivel de Estudios
María Luisa Valencia	Rectora General	15	Profesional en Diseño de Modas y docencia.
Mariem Rivadeneira	Gerente General	7	Profesional en Ingeniería industrial.
Mayerlis Rivadeneira	Gerente Financiera	2	Profesional en Ingeniería Civil
Alfonso Rivadeneira	Recepcionista	2	Bachiller
Mario Heredia	Oficios Varios	3	Bachiller
Liliana Mendoza	Secretaria	2	Secretaria sistematizada
Sandra Muñoz	Docentes	3	Profesional en Diseño de Modas, alta costura y docencia.
Livia Espinoza		2	
Alexandra Barrios		2.5	
Lauren Puerta		5	
Alex Martínez		6	

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

Cuentan con docentes calificados y especializados en la industria de la moda. El personal de la empresa es escogido teniendo en cuenta su especialidad, en corte, diseño, dibujo, alta costura. En su selección, se escoge a la persona más creativa, con capacidad de innovación, arriesgados y dispuestos a imponer tendencias y hacer propuestas coherentes con las demandas del mercado, las necesidades de todos los públicos y la preservación del medio ambiente, el arte y la cultura.

### 12.3 CAPACIDADES

#### 12.3.1 Reconocimiento:

La empresa posee una buena imagen ante sus clientes. En la prestación de sus servicios, la empresa cuenta con alta calidad en el diseño y enseñanza de la moda, ofrecen programas integrales a los clientes, brindándoles confianza teniendo en cuenta sus necesidades. Todo lo anterior gracias a la buena elección del personal, ya que seleccionan docentes con creatividad e innovación que ofrezcan nuevas formas de realizar los trabajos y presenten los conocimientos bases para el trabajo desarrollado.

### 12.4 APTITUDES CENTRALES

#### 12.4.1 Enfoque en el cliente:

Los servicios ofrecidos a los clientes son diseñados para satisfacer las necesidades de los mismos. Los programas que brinda la institución desarrolla las capacidades y habilidades específicas de cada uno de los clientes, con base a esto se crean programas completos, supliendo todas las necesidades de la población actual.

#### 12.4.2 Reconocimiento:

La empresa posee una buena imagen ante sus clientes. En la prestación de sus servicios, la empresa cuenta con alta calidad en el diseño y enseñanza de la moda, ofrecen programas integrales a los clientes, brindándoles confianza teniendo en cuenta sus necesidades.

### **13 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Según el análisis de características de los competidores realizado anteriormente, podemos decir entonces que la Escuela de Diseño y Moda María Luisa Valencia debería aplicar una *estrategia de diferenciación*, en la cual se implementen un conjunto integrado de acciones que estén diseñados para crear y brindar servicios que los clientes perciban como diferentes en aspectos que sean importantes para ellos.

Entre este conjunto de acciones se encuentra, ofrecer valor a los clientes mediante el liderazgo tecnológico en cuanto a máquinas y software actualizados, además de un servicio al cliente adecuado y contar con docentes especializados en el campo de la moda.

También, deben contar con sistemas de información que estén más desarrollados que los actuales para entender de una mejor manera las preferencias de sus clientes, capacitación superior para el personal tanto administrativo como operativo.

Ahora bien, para este enfoque debe concentrarse en la inversión específicamente y en el desarrollo continuo de características que diferencien los servicios en formas que los clientes los valoren, puesto que es necesario como empresa, tener la habilidad de vender en este caso un servicio diferenciado a un precio que excede los gastos en que se incurrieron para hacerlo, y al final esto es lo que le permite a superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

## **14 MISIÓN Y VISIÓN**

### **14.1 MISIÓN**

**EL INSTITUTO DE DISEÑO Y MODA MARIA LUISA VALENCIA** es una institución líder y de tradición en el campo del diseño de modas y la alta costura en la ciudad de Cartagena, la cual se encuentra comprometida con la formación integral, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento continuo de sus estudiantes, dotándolos de conocimientos y destrezas técnicas que les permitirán responder a las necesidades de la comunidad y la industria del sector.

### **14.2 VISIÓN**

**EL INSTITUTO DE DISEÑO Y MODA MARIA LUISA VALENCIA** en el año 2015 será la mejor institución de formación básica y especializada en la moda y la alta costura en Cartagena y la costa Caribe de Colombia, que llevara a sus estudiantes a desempeñarse como diseñadores de modas integrales capaces de pensar, investigar, transformar y proyectar cualquier idea o pensamiento en la industria y/o el mercado nacional y/o extranjero.

### **14.3 ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

Al desarrollar el análisis del ambiente interno y externo en el instituto de diseño y moda María Luisa Valencia y posteriormente revisando la misión y visión con la información obtenida se llega a lo siguiente.

La misión del instituto no se encuentra correctamente descrita y en su totalidad no expresa la esencia de la compañía, incluyendo de esta manera muchas generalidades que no son pertinentes dentro de la construcción de la misma.

En la visión del instituto observamos una extensión innecesaria de la descripción del perfil de sus estudiantes lo que le resta importancia a la imagen que quieren presentar en un futuro de la empresa, al respecto se realizara una estructuración que permitirá en una forma más específica pero a la vez ambiciosa, el cumplimiento de los objetivos.

#### 14.4 MISIÓN RESTRUCTURADA

Prestar un servicio de calidad en el campo del diseño de modas y la alta costura en la costa colombiana, formando diseñadores integrales, trabajando con tecnología de vanguardia, mejorando continuamente nuestro programa para responder a las necesidades de la comunidad y de la industria del sector.

#### 14.5 VISIÓN RESTRUCTURADA

Seremos para el año 2020 la mejor institución de formación básica, especializada en el Diseño, moda y alta costura en la costa colombiana logrando tanto la satisfacción y el reconocimiento de nuestros estudiantes como del sector.

## 15 MARCO ANALÍTICO DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

### 15.1 MATRICES DE EVALUACIÓN

Tabla N° 13. Matrices de evaluación

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO</b>				
<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados Ponderación</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Aprovechamiento de los acuerdos del TLC	3.8%	3	0.114	Fortalecimiento de pequeñas empresas y rápida expansión en la educación superior
Desarrollo de nuevas políticas y estrategias de competitividad	3.8%	3	0.114	Aumento de la competitividad y productividad en la educación colombiana
Crecimiento en la economía colombiana	2.5%	4	0.1	En los últimos años (2010-2012), la economía en Colombia, se ha mantenido en una tendencia de crecimiento
No existen muchas empresas del sector educativo en el campo de diseño y moda en Cartagena	1.2%	3	0.036	Hay poca competencia en la ciudad
La mayoría de la población se encuentra entre los 18 y los 29 años	2.5%	4	0.1	Aprovechamiento del mercado
Aumento del IPC del 2% al 3% del año 2009 al 2010.	10.3%	3	0.309	buen momento para dar promociones que llamen la atención de sus clientes
Accesibilidad de maquinarias y equipos en el mercado	5.1%	4	0.204	Aprovechar el fácil acceso de la maquinaria y equipo
Optimización de la distribución de la planta	7.7%	3	0.231	Aprovechar los espacios físicos que presenta la empresa para mejorar la infraestructura y optimizar la prestación del servicio
Existencia de nuevas tecnologías en el mercado.	6.4%	4	0.256	La implementación de la tecnología es sumamente importante para facilitar los procesos de enseñanza

<b>AMENAZAS</b>				
Alteraciones del cambio climático	10.3%	2	0.206	Generan daños en la infraestructura
Disminución del ingreso per capital	5.1%	2	0.106	Menos posibilidades para la satisfacción de sus necesidades
Disminución del 0,3% del gasto público en educación	11.6%	1	0.116	Disminución del porcentaje de las erogaciones realizadas por parte de la entidad estatal
Incremento de los competidores reales	9.0%	2	0.18	Intensidad de la competencia real
Los cambios en la política que rigen a la educación para el trabajo en cuanto a los niveles de formación	3.8%	2	0.076	Los cambios políticos que se presenten con respecto a la educación, afectan a la empresa.
La existencia de instituciones de formación especializada en moda en otras ciudades	1.2%	1	0.012	Las personas interesadas en estos estudios, asisten a otras instituciones fuera de la ciudad
Mercado insipiente	2.5%	2	0.05	Desconocimiento de estos programas por parte de la sociedad
Alta tasa de desempleo en la Cartagena	2.5%	1	0.025	Escases de recursos
Las instituciones de educación superior que buscan incursionar en el campo de las IFT	9.0%	2	0.18	Tratar de entrar en las Instituciones de formación para el trabajo
<b>GRAN TOTAL A+O</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>2.341</b>	

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.



<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO</b>				
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Reputación de la empresa por los servicios prestados.	8,3%	4	0,332	Como fortaleza principal se tiene la reputación e imagen de la empresa en la prestación de un servicio tan importante, satisfacción de los clientes por el servicio.
Reconocimiento por experiencia en el sector de la moda.	7,4%	4	0,296	La experiencia y conocimientos que tienen en la institución en el campo de la moda, principalmente por María Luisa Valencia se convierte en una fortaleza.
Control del personal	3,7%	3	0,111	El hecho contar con un grupo reducido de trabajadores les permite tener un mejor manejo del personal, por otro lado disminuyen el riesgo de tener sindicato por el tipo de contrato laboral (prestación de servicios)
Actualización de pensum académico	6,4%	3	0,192	El programa de diseño y moda es actualizado periódicamente para evitar una desconceptualización de las materias impartidas
Organización de desfiles	2,7%	3	0,081	Por medio de desfiles locales el instituto logra darse a conocer tanto con el programa como con las habilidades y destrezas de los futuros diseñadores, permitiendo una recaudación económica por la actividad.
Conocimiento del Negocio	5,5%	4	0,22	tanto el gerente como los trabajadores conocen muy bien el sector y la actividad que se está desarrollando en el instituto MLV, lo que permite mayor compromiso
Planta física adecuada	4,6%	3	0,138	El instituto MLV no cuenta con una sede propia, pero en la que funciona actualmente cuenta con la capacidad y funcionalidad necesaria para su desarrollo.

Capital intelectual	6,4%	4	0,256	Tanto la educación como los conocimientos impartidos en el instituto MLV son de gran calidad y con gran potencial de creatividad, esto les permite a los estudiantes diferenciarse.
Modelo de Gestión Orientado al Cliente	5,5%	4	0,22	El instituto tiene como filosofía la satisfacción del cliente frente a su producto, se dirigen especialmente todas las estrategias a ellos.
<b>DEBILIDADES</b>				
Deficiente recuperación de Cartera	8,3%	1	0,083	La empresa se enfrenta ante la situación de una deficiente recuperación de cartera y en esta se supera los periodos establecidos, lo cual es perjudicial para la organización.
Oferta de programas académicos reducida.	5,5%	2	0,11	La escuela MLV solo cuenta con un programa académico (Programa de Diseño de Modas), los demás son cursos adicionales.
Tiene una sola fuente de ingresos.	6,4%	1	0,064	La empresa cuenta con una sola fuente de ingresos, la cual es por el concepto de matrículas semestrales.
No realiza ningún proceso de capacitación.	3,7%	2	0,074	No se realizan procesos no programas de capacitaciones para los empleados de la escuela.
No están certificados en calidad.	4,6%	2	0,092	La empresa no se encuentra certificada por calidad.
Tecnología desactualizada.	5,5%	1	0,055	No cuenta con tecnología de punta necesaria para el desarrollo de actividades y no manejan ningún software de diseño, además no tienen página web.
No manejan programas de motivación para empleados.	2,7%	2	0,054	En la empresa no se emplean estrategias para motivar a sus colaboradores.
No cuenta con capital financiero propio.	3,7%	2	0,074	El 85% de las operaciones de adquisición se están realizando a través del sector bancario.

Baja liquidez.	8,3%	1	0,083	La mayoría de los clientes actuales financian el valor del semestre, además vemos una deficiente recuperación de cartera.
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,535</b>	

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

Matriz EFE	2,341
Matriz EFI	2,535

## 15.2 Matriz interna-Externa

Tabla N°14. Matriz Interna – Externa

	4.0 FUERTE	3.0 PROMEDIO	2.0 DÉBIL
Alto 3.0	I	II	III
Medio 2.0	IV	V	VI
Bajo 1.0	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

### 15.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción

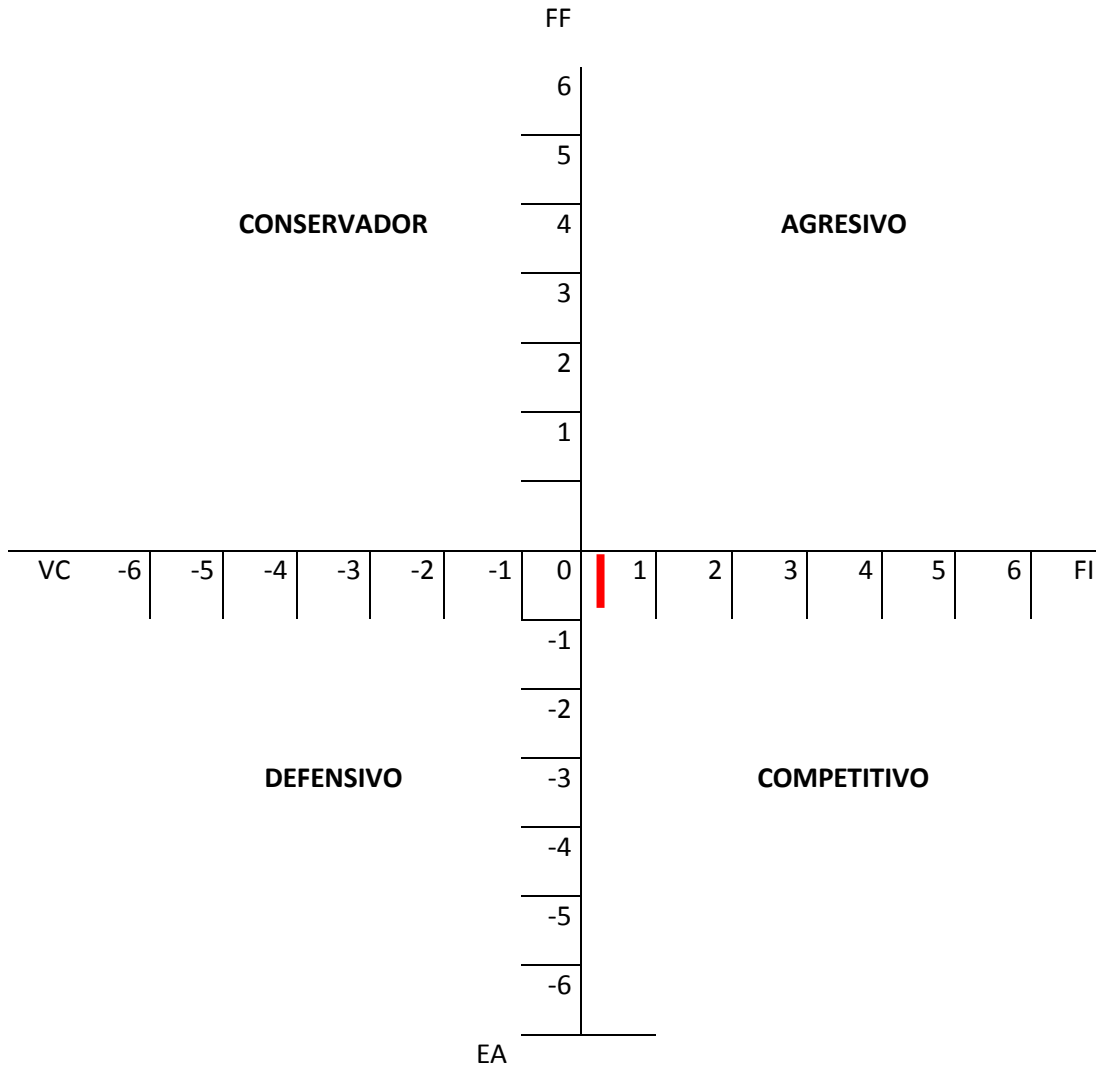
Tabla N° 15. Posición estratégica Interna - Externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	
Rentabilidad y Liquidez	3	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	2	Barreras para entrar a nuevos mercados	-4
Costos y gastos	3	Estabilidad de la demanda	-2
Evolución del activo	4	Tasa de inflación	-3
Composición total del activo	4	Acuerdos internacionales	-4
Ventas Progresivas	2	Cambios Climáticos	-5
Ciclo de caja	2	Estabilidad Política	-3
	2,8571428		-3,285714
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>		<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>	
Calidad en el servicio	-1	Factibilidad de entrar al mercado	2
Reconocimiento por la experiencia	-1	Productividad	3
Reputación por los servicios	-2	Potencial de crecimiento	1
Capital intelectual	-2	Disponibilidad de tecnología	2
Conocimiento del Negocio	-3	Estabilidad Financiera	3
Procesos de Capacitación	-5	Dominio d la Tecnología	4
Conocimientos Tecnológicos	-5	Potencia de Utilidades	5
	-2,7142857		2,857142

eje x	0,14285714
eje y	-0,42857143

Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

Grafica N° 13. Posición estratégica Interna - Externa



Fuente: Elaboración propia mediante investigación y recolección de datos.

En el caso de la empresa Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia, se ubicó en el cuadrante número cinco (V), es decir en el cuadrante de resista, lo que indica que el instituto debe ser prudente a la hora de tomar decisiones estratégicas, se deben analizar los gastos o inversiones contempladas para un futuro por el instituto, dado que de acuerdo a las determinaciones que más adelante se lleguen a tomar, se puede ver desplazado hacia otro cuadrante, por lo que se recomiendan estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Para la matriz IE. Y en la Matriz PEEA, se ubicó en el cuadrante cuatro (IV) competitivo, como su nombre lo indica, recomienda estrategias competitivas que les permita seguir disputando nuevos mercados en el sector, lo cual se traduce en la oportunidades para el instituto, como lo son: la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, alianzas estratégicas ya sea con la competencia o con proveedores y el desarrollo de mercado, todas estas son alternativas a tener en cuenta para el instituto dada su ubicación en la matriz.

## **16 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

De acuerdo a las matrices desarrolladas, se escogerán 2 estrategias teniendo en cuenta, cuál será la mejor opción para la compañía, recordando que según la ubicación en la matriz IE la empresa quedo en el cuadrante número V (5), donde es preferible estrategias de resistencia y como apoyo en la matriz PEEA, se ubicó en el cuadrante IV (4) competitivo que sugiere estrategias similares, tales como:

### **16.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

Esta estrategia busca ganar nuevos clientes, si bien el sector educativo va en aumento, se requerirá mayor esfuerzo en publicidad y desarrollo en la parte tecnológica para aumentar el rendimiento de las actividades para mejoras en los procesos de la institución. Aprovechando el reconocimiento que tiene la institución por la calidad del servicio ofrecido, se implementará la estrategia de penetración en el mercado, ya que, mediante esta fortaleza se llegara fácilmente a los clientes.

### **16.2 DESARROLLO EN EL MERCADO:**

- El instituto puede crecer en el mercado aceptando contrataciones con el sector hotelero para realizar el diseño, confección y creación de la dotación de uniformes, enseñándoles el arte de este oficio a mujeres cabeza de hogar de comunidades vulnerables, quienes además de aprender, sacan provecho económico de esta actividad, con lo cual el instituto se ve beneficiado no solo por el aspecto económico sino por la labor social y el abastecimiento de nuevos clientes.
- Mediante esta estrategia, la empresa buscará la creación de nuevos programas educativos que le permita a la institución atraer nuevos clientes. Debido a esto, se ampliara la cobertura y así se lograra un nivel de satisfacción mayor, ya que, se abrirán nuevos campos en los cuales los estudiantes se puedan desempeñar.

### 16.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

Realizando el análisis del flujo de caja proyectado por la empresa instituto de diseño y moda maría luisa valencia puede determinar lo siguiente:

Análisis TIR estrategia de penetración de mercado.

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ACTIVOS	\$194,2.	\$218,5.
Flujo De Inversiones	\$0	\$0
Ingreso Operacional	\$274.	\$310.
Utilidad Operacional	\$11,2	\$13,8
FCF	\$11,2	\$13,8

Fuente: Elaboración propia en base información financiera.

TIR= 16%.

Valor de la inversión= \$60.000.000.

Tiempo de ejecución = 2 años.

Tasa de interés = 5,20% EA.

Análisis del TIR de la estrategia de desarrollo de mercado.

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ACTIVOS	\$194,2.	\$218,5.
Flujo De Inversiones	\$0	\$0
Ingreso Operacional	\$274.	\$310.
Utilidad Operacional	\$11,2	\$13,8
FCF	\$11,2	\$13,8

Fuente: Elaboración propia en base información financiera.

TIR= 31%.

Valor de la inversión= \$50.000.000.

Tiempo de ejecución = 2 años.

Tasa de interés = 5,20% EA.



#### 16.4 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA A DESARROLLAR POR PARTE DE LA EMPRESA.

Partiendo de la valoración financiera, de las estrategias alisadas anteriormente, para el Instituto de Diseño y Moda María Luisa Valencia, se implementara la estrategia de Desarrollo del mercado, correspondiente a un 31% en el retorno de la inversión, dado que es un instituto educativo y su principal interés es responder a las necesidades de la comunidad y del sector industrial, se ha pensado para este un plan de desarrollo del mercado en donde pueda dar soluciones para la población estudiantil que busca en el instituto una formación que les permita crear progreso tanto para ellos como para el campo del diseño y la confección, dando lugar de esta manera a un programa de formación en donde los estudiantes además de aprender un arte y un oficio puedan tener ingresos, implementando estos mismos conocimientos, todo esto de la mano del sector privado, quienes pasarían a ser clientes del instituto, ampliando así su mercado y diversificando el mismo.

Este nuevo programa de formación está encaminado a suplir necesidades de dotación de uniformes para el sector privado (hoteles) y a la vez brindar a la comunidad un programa de diseño y confección de dotaciones, programa en modalidad dual, permitiéndoles a los estudiantes aprender y desarrollar un oficio al mismo tiempo, no solo poniendo en práctica lo que se aprende sino que además obteniendo un beneficio de este mismo, en el proceso de aprendizaje.

Cabe resaltar que esta estrategia de desarrollo de mercado estaría dirigida al aprovechamiento de la mano de obra de las mujeres cabeza de hogar, específicamente para la confección y dotación de los uniformes, dirigido al sector hotelero, creando convenios a partir de la cobertura que tenga el programa, puesto que este según investigaciones realizadas por la institución, es un sector que se encuentra aún inexplorado, generando así con esta estrategia un mayor ingreso y mayor abastecimiento de nuevos clientes, sin mencionar la oportunidad de crecimiento y reconocimiento del instituto dada la importancia de nuevos programas.

## 17. INDICADORES DE GESTIÓN

Se establecen los indicadores de gestión luego de seleccionar la estrategia a realizar DESARROLLO DE PRODUCTO. Estos ayudarán en el proceso de implementación de la misma al guiar, la realización de la estrategia con datos exactos y cursos de acción que surgen con los resultados del proceso.

Indicadores de gestión de mercado y ventas

### 17.1 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Se toma este indicador en base a la estrategia seleccionada DESARROLLO DE MERCADO, puesto que ayuda a determinar cuál es la cantidad comprada por cada nuevo programa que se genere en el instituto.

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
CANTIDAD REQUERIDA	Cantidad de servicios adquiridos / N° Estudiantes del instituto	Mide el número de veces que los estudiantes aplican a programas durante un periodo de tiempo.

### 17.2 INDICADOR DE DESEMPEÑO.

El crecimiento del instituto estará dado, por la capacidad que tenga la misma para genera servicios y mantener una alta rotación de la cartera. Este índice permite mirar la variación que tenga el rubro de servicios prestados en la organización.

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	$\frac{\text{Estudiantes matriculados en el instituto}}{\text{Estudiantes matriculados del sector}} \times 100$	Refleja la participación del instituto en la satisfacción de la demanda de determinado Servicio

### 17.3 INDICADOR DE PARTICIPACIÓN

Se utiliza este indicador para mirar si la implementación de la estrategia seleccionada permite a la empresa ser más competitiva en el sector y determinar cuál es la participación en el mismo, antes y después de la implementación

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES	Total de cursos dictados por el instituto / Total De cursos dictados en el mercado	Medir la competitividad de la empresa y su participación en el mercador

Se utiliza para conocer el número de clientes potenciales que han escuchado la marca, esto encaminado al desarrollo de la estrategia a Implementar

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
CONOCIMIENTO DE MARCA	Cientes reales o potenciales que reconocen o nombran una marca / total mercado	Conocer el porcentaje de personas que han escuchado una marca

## BIBLIOGRAFÍA

<sup>1</sup> Clarke, Paul y Wilhelm, Walter. (2013). Tecnología 3D en el diseño de la moda: una revolución en el sector. *Explore Moda*. Recuperado de [http://www.lectra.com/binaries/3DInFashion\\_A\\_ES\\_tcm31-171925.pdf](http://www.lectra.com/binaries/3DInFashion_A_ES_tcm31-171925.pdf) el 15 de abril de 2013.

<sup>2</sup> COREL CORPORATION. (2013). Información. Tecnología Máquinas. Recuperado de <http://www.corel.com/corel/pages/index.jsp?pgid=5300074&storeKey=co&languageCode=es>

<sup>3</sup> Franco, Andrés. (2011). Influencia del conflicto armado en la economía colombiana. *Economía Colombiana*. Recuperado de <[actualidadeconomicacolombiana.blogspot.com/2011/03/influencia-del-conflicto-armado-en-la.html](http://actualidadeconomicacolombiana.blogspot.com/2011/03/influencia-del-conflicto-armado-en-la.html)>

<sup>4</sup> Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2000). Perdidas históricas. Recuperado de [http://www.comunidadandina.org/predecan/atlasweb/chapters/el\\_nino\\_y\\_la\\_nina/2.html](http://www.comunidadandina.org/predecan/atlasweb/chapters/el_nino_y_la_nina/2.html)

<sup>5</sup> GOMEZ, Gustavo. (2012). Colombia y China dan primeros pasos para la implementación de un TLC. Recuperado de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/colombia-y-china-dan-primeros-pasos-para-la-implementacion.aspx>.

<sup>6</sup> INEXMODA. (2011). Prensa; Aprobado el TLC entre Colombia y estados unidos luego de 5 años. La Republica. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co/>.

<sup>7</sup> Ministerio de educación Nacional (2015), Instituciones de educación superior, técnicas y profesionales. Extraído de <http://www.mineduacion.gov.co>

<sup>8</sup> Colegiatura colombiana (2013). Diseño De Modas. Recuperado de [http://www.colegiatura.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=77](http://www.colegiatura.edu.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=77)

<sup>9</sup> Quejada, Arturo. (2013). Mercado y diseño de modas. Recuperado de <http://www.arturotejada.com.co/index.php/programas>

<sup>10</sup> Universidad autónoma del Caribe (2013), Programa de diseño de modas. Recuperado de <http://www.uac.edu.co/profesional-en-diseno-de-modas.html>

<sup>11</sup> CEVEDD (2013), Cursos de diseño y moda. Recuperado de [http://www.anunico.com/ad/other\\_courses/cevadd\\_cursos\\_virtuales\\_de\\_moda-804684.html](http://www.anunico.com/ad/other_courses/cevadd_cursos_virtuales_de_moda-804684.html)

El Banco Mundial. (2013). Cifras Económicas - Observatorio. Indicadores del desarrollo mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS/countries/1W-CO?display=graph>

Muñiz, Rafael. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (Trabajo de grado, Administración de empresas). Universidad de Cartagena. Cartagena

Fajardo, Oscar. (2008). *Friendly Business, Diseño y elaboración de modelo de Dirección Estratégica* (Trabajo de grado, Administración de empresas). Universidad de Cartagena. Cartagena.

Brooking, Annie (1996). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona: Paidós Iberica.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael. (2003). *Capital Intelectual, cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Certo, Samuel y Peter, Paul (1997). *Dirección Estratégica*, Editorial Mc GRAWHILL/ INTERAMERICANA, 1997.

Porter, Michael. (2001). *Ventajas Competitivas*. Argentina

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004). *Mapas estratégicos*: Harvard Business School Press.

Navas, José y Guerras, Luis (2007). *Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (Trabajo de grado Administración de empresas). Universidad de Cartagena. Cartagena.

Carnota, Orlando (1981). *Curso de Administración para dirigentes*. Editorial Ciencias Sociales.

Samuel C. y Peter, J. (1997). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc GRAWHILL / INTERAMERICANA.

Grinnell (1997). Enfoque cualitativo. Investigaciones, estudios, características y concepciones.

Esterbeger. (2002). Teoría fundamentada. Investigaciones cualitativas, proceso inductivo (explorar y describir y generar perspectivas teóricas).

Fred, David. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson educación,

Muentes, Juan, Correa Maza y Yulis Milena (2013). *Direccionamiento estratégico del plan de desarrollo del municipio de san antero (2012-2015), Córdoba (Colombia)*, (Especialista en Gestión Gerencial). Universidad de Cartagena. Cartagena

Acevedo, Jhonnys y Cardenas, Jorge, Iván (2005). *Análisis interno y externo de la empresa plásticos y empaques Cartagena Ltda y la formulación de estrategias competitivas*, (Trabajo de grado, Administrador Industrial). Universidad de Cartagena. Cartagena.

Daconte, Gina y González, Orlando José0 (2012). *Análisis metodológico del proceso de formulación y gestión de la planeación estratégica de la fundación clínica universitaria san juan de dios de la ciudad de Cartagena* (Especialización en Gerencia en Salud) Universidad de Cartagena. Cartagena.

Cotua, Mario. (2011). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la empresa Artesanía Shalom E.U. En el municipio de Sampués* (Trabajo de grado, Administración Industrial). Universidad de Cartagena. Cartagena.

Ávila, Juan. (2014). *Diseño de un plan estratégico a la corporación para la prevención y el salvamento marino (Corpresemar) la cual agrupa al cuerpo de salvavidas de la ciudad de*

*Cartagena de indias* (Trabajo de grado, especialización en Gestión Gerencial). Universidad de Cartagena. Cartagena.

CENAC (s.f), Boletín estadístico – contexto sectorial, recuperado el 10 de Julio de 2015 de [http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/documento-cartagena\\_bolvar-abril-12.pdf](http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/documento-cartagena_bolvar-abril-12.pdf) el

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (s,f). Boletín de indicadores económicos, recuperado el 06 de Agosto de 2015 de <http://www.banrep.gov.co/documentos/series-estadisticas/informes/bie.pdf> el

DANE (2010) Informe de coyuntura regional (ICER), recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/bolivar\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/bolivar_icer__10.pdf)

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (2016). Boletín de indicadores económicos información recopilada y calculada por el departamento técnico y de información económica del banco de la república, recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Asociación nacional de empresarios [ANDI]. (s,f). Encuesta de opinión industrial conjunta (EOIC), recuperado el 28 de Julio de 2014 de [www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/proyectos\\_detail.aspx?pro\\_id=18&Id=3&clase=8&Tipo=3](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=18&Id=3&clase=8&Tipo=3)

Trading Economics. (2016). Colombia interest rate 1998 –2006. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/colombia/interest-rate>

Encuesta de Opinión Industrial Conjunta [EOIC]. (s.f.). Balance 2012 y perspectivas 2013, Recuperado el 24 de mayo de 2015 de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf> el 24 /05/2015

CENAC (s.f.). Boletín estadístico - contexto sectorial Bogotá D.C. Actualizado a: Enero de 2013, Boletín Estadístico. Censo 2005. recuperado el 18 de noviembre de 2015 de [http://www.cenac.org.co/apcafiles/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/Documento\\_Cartagena\\_\\_Bol\\_var.pdf](http://www.cenac.org.co/apcafiles/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/Documento_Cartagena__Bol_var.pdf) el 18/11/2015

Mazeneth, G. (s.f.). Controlar los factores de riesgo sanitario y del ambiente que afectan la salud. Seguimiento al plan de desarrollo distrital. Cartagena. 2010. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 de [http://www.dadiscartagena.gov.co/web/images/docs/planeacion/DOCUMENTO\\_PLAN\\_SALUD\\_TERR\\_POR\\_UNA\\_SOLA\\_CARTAGENA\\_SALUDABLE.pdf](http://www.dadiscartagena.gov.co/web/images/docs/planeacion/DOCUMENTO_PLAN_SALUD_TERR_POR_UNA_SOLA_CARTAGENA_SALUDABLE.pdf) el 18/11/2015

Secretaria de educación distrital (2011). Plan Departamental de Empleo de Bolívar recuperado de en página web [http:// http://oecartagena.org/node/4](http://oecartagena.org/node/4)