DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AFICHEMANÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

PRÁCTICA EMPRESARIAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

PAULA ANDREA CHASOY JARAMILLO

JULIANA EMBUS LLANTÉN

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2019

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AFICHEMANÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

PRÁCTICA EMPRESARIAL

PAULA ANDREA CHASOY JARAMILLO

JULIANA EMBUS LLANTÉN

TUTOR

Doctorando. RAFAEL MAURICIO PADILLA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, mes, año

DEDICATORIA

Nota para ti:

Cada vez que estabas convencida de que no podías continuar, continuabas, aunque las ganas de tirarse al suelo y querer rendirse eran más grandes.

Juliana Embus Llantén

La vida es una montaña rusa y cuando vamos cayendo solo quedan los verdaderos amigos, quienes son los encargados de ayudarnos a subir de nuevo, es por esto que la persona que merece ser dedicado este proyecto es a mi compañera, amiga y futura colega Juliana Llantén, quién ha sido una de las personas que ha estado en las buenas y en malas a lo largo de esta carrera profesional, sin ella y sin su apoyo, a lo mejor hubiese dejado a un lado mi carrera profesional. En segundo lugar, pero no menos importante es dedicado a mi madre Hilda Nilce Jaramillo que con si esfuerzo, su apoyo y su amor incondicional hizo posible que emprendiera el camino del aprendizaje y aunque mis ojos ya no la puedan ver, sé que siempre estará guiando mis pasos para llegar a ser la gran mujer que un día ella fue. Te Amo mamá de aquí hasta el cielo.

Paula Andrea Chasoy Jaramillo

AGRADECIMIENTOS

Uno de los mejores valores que mi madre me pudo enseñar es el valor de la gratitud, por eso es importante nombrar aquellas personas que han dejado huella y semilla para llegar hasta este punto de mi vida; en primer lugar a Dios y la Auxiliadora quienes son los guías espirituales de mi vida, en segundo lugar a mis padres y mi abuela quienes con su amor y dedicación han estado formando a esta mujer día a día, a mi hermano y sobrinos que con su alegría han hecho que mi vida tenga color; a cada una de las personas que aunque no las nombre saben que han dejado huella en mi vida y como no nombrar o agradecer a quienes durante estos 5 años han ayudado y dejado su semilla para hacer de mí una buena profesional, la Institución Universidad Colegio Mayor del Cauca con sus respectivos docentes, administrativos y a mis compañeros y futuros colegas que con su compañerismo hicimos de estos 5 años una verdadera amistad.

Paula Andrea Chasoy Jaramillo

Principalmente mis agradecimientos son a Dios por la vida, por sus penas y alegrías, sus llegadas y sus despedidas. Gracias a mi familia principalmente a madre porque a pesar de que no tengo todo lo que deseo, nunca me ha faltado nada de lo que necesito y eso es solo gracias a ella nunca se lo digo lo suficiente, pero la quiero más que a nada en mi vida. A mi abuela que es el pilar en el que siempre me he apoyado, nunca falla. Siempre está ahí cuando la necesito, es un ángel que está en mi vida y sé que seguirá así hasta el día que me falte te quiero tanto que no hay palabras que puedan expresarlo. Agradezco a mi compañera Pau por darme su apoyo en el transcurso del proyecto y sacarme una sonrisa cuando estaba cansada solo le deseo bendiciones en su vida y que nuestra amistad no se quede ahí.

Finalmente, a mi tutor Rafael Mauricio por su paciencia y agradezco al gerente de la empresa por permitirnos realizar esta práctica en su empresa y poder así alcanzar este logro.

Juliana Embus Llantén

.

Contenido

RESUMEN 14

ABSTRACT 15

1- INTRODUCCIÓN 16

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 17

2.1 Planteamiento del Problema 17

2.2 Formulación del Problema 19

3. OBJETIVOS 20

3.1 Objetivo General. 20

3.2 Objetivos Específicos. 20

4. JUSTIFICACIÓN 20

5. ANTECEDENTES 23

6. MARCO TEÓRICO 26

6.1 Marco legal. 29

7. METODOLOGÍA 31

7.1 Tipo de Estudio. 31

7.2 Método de Investigación. 32

7.3 Técnicas para la Recolección de la Información 33

7.4 Población y Muestra 34

7.5 Sistematización de la Información.....35

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 36

9. DIAGNÓSTICO 45

9.1 Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores).....46

9.1.1 Historia de la empresa. 46
9.1.2 Principios Corporativos 47
9.1.3 Estructura organizacional 49
9.1.4 Ubicación geográfica. 50
9.1.5 Actividad económica 53
9.1.6 Razón social de la empresa..... 54
9.1.7 Número de empleados 54
9.1.8 Aspectos legales 55
9.1.9 Portafolio de productos..... 55

9.2 Análisis interno y externo.....57

9.2.1 Análisis externo de la empresa 57
9.2.2 Fuentes de información 61
9.2.3 Pronóstico de las variables 62
9.2.4 Auditoría interna..... 79
9.2.5 Formulación de la misión y la visión..... 87
9.2.6 Ciclo de vida de la empresa..... 88
9.2.7 Compromisos corporativos..... 88

9.3 Objetivos estratégicos 89

9.3.1 Objetivos estratégicos, tácticos y metas 89

9.4 Estrategias a implementar.....95

9.4.1 Estrategias: matriz DOFA 95
9.4.2 Políticas de la empresa 98

9.5 Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto.....99

9.5.1 Relación objetivos tácticos, estrategias y políticas de la empresa 99
9.5.2 Plan de acción 100
10 CONCLUSIONES 104
11 RECOMENDACIONES 106
12 BIBLIOGRAFÍA 107
13 GLOSARIO 117
14 ANEXOS..... 121

Lista de Tablas

Tabla 1 Línea de peluches:(Importado) 56

Tabla 2 Línea de piñatería: (Importado y nacional) 56

Tabla 3 Línea de expresión social (nacional) 57

Tabla 4 Comportamiento de variables 62

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo 71

Tabla 6 Matriz de evaluación del factor externo 74

Tabla 7 Matriz de impacto externo 77

Tabla 8 Evaluación de criterios 79

Tabla 9 Evaluación gerencial y del desempeño 79

Tabla 10 Matriz de evaluación del factor interno 82

Tabla 11 Matriz de impacto interno 85

Tabla 12 Matriz DOFA 95

Tabla 13 Relación objetivos tácticos, estrategias y políticas de la empresa 99

Tabla 14 Plan de acción 100

Tabla 15 Ficha técnica necesidades del cliente 101

Tabla 16 Ficha técnica redes sociales 101

Tabla 17 Ficha técnica capacitación del personal. 102

Tabla 18 Ficha técnica de software 102

Tabla 19 Ficha técnica sostenibilidad ambiental 103

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Genero 36

Gráfica 2. Frecuencia de compra 36

Gráfica 3. Utiliza otras empresas 37

Gráfica 4. Otras Alternativas 37

Gráfica 5.Disponibilidad del personal 38

Gráfica 6. Satisfacción 38

Gráfica 7.Canales de información 39

Gráfica 8. Calificación de vías de acceso 39

Gráfica 9. Calificación de facilidad de parqueo 40

Gráfica 10. Calificación de distribución de los espacios 41

Gráfica 11. Calificación de iluminación de espacios en la empresa 41

Gráfica 12. Calificación de aseo en los espacios de la empresa 42

Gráfica 13. Calificación de la visualización de avisos 42

Gráfica 14. Calificación de trato con respecto 43

Gráfica 15. Calificación de colaboradores orientados a satisfacer al cliente 43

Gráfica 16. Calificación de servicio postventa 44

Gráfica 17. Calificación de conocimiento de los productos 44

Gráfica 18. Calificación de calidad del servicio 45

Gráfica 19. Inflación 63

Gráfica 20. Tasa de desempleo 64

Gráfica 21. Población 65

Gráfica 22. Tasa de interés activa o de colocación 66

Gráfica 23. Matriz telaraña de perfil competitivo..... 72

Gráfica 24. Matriz telaraña EFE 76

Gráfica 25. Matriz telaraña EFI 84

Gráfica 26. Ciclo de vida de la empresa 88

Lista de ilustración

Ilustración 1. Primeros productos de la empresa 46

Ilustración 2. Estructura Organizacional de Afichemania Popayán..... 49

Ilustración 3. Mapa de Colombia..... 50

Ilustración 4. Mapa de la ubicación de la empresa 52

Ilustración 5. Instalaciones externas de Afichemania 53

Ilustración 6. Portafolio de servicios 55

RESUMEN

La empresa Afichemania Popayán es una organización con ánimo de lucro, cuyo objetivo es ofrecer todo lo relacionado con piñatería, juguetería y expresión social al mayor y al detal en el municipio de Popayán y sus alrededores. A través de este trabajo se busca diseñar un plan estratégico que permita la definición de metas, objetivos a largo plazo, adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos elaborando un diagnóstico que revele la situación actual de la empresa y las razones por las cuales se ha llegado hasta este punto. Se realizará un análisis del entorno externo e interno a través de herramientas de diagnóstico a partir del cual se proponen acciones concretas que dan un plan de acción que sirva para crear futuro a partir del presente, que se busquen estrategias competitivas y que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito.

Palabras claves: Análisis, plan estratégico, definición de metas, diagnóstico, plan de acción, recursos.

ABSTRACT

The Afichemania Popayán Company is a for-profit organization, whose objective is to offer everything related to piñatería, toys and social expression to the wholesale and retail in the municipality of Popayán and its surroundings. This work seeks to design a strategic plan that allows the definition of goals, long-term objectives, adoption of actions and the allocation of the necessary resources to achieve these objectives by developing a diagnosis that reveals the current situation of the company and there a son why this point has been reached. An analysis of the external and internal environment will be carried out through diagnostic tools from which concrete actions are proposed that give an action plan that serves to create a future from the present that competitive estrategies are sought and that decisions can be made today to support success.

Keywords: Analysis, strategic plan, goal definition, diagnosis, action plan, resources.

1- INTRODUCCIÓN

Para la mayoría de empresas sin importar el tamaño que tenga es fundamental la implementación de herramientas de administración altamente dinámicas que les permita a las empresas estar al frente de los posibles cambios del entorno como lo son los planes estratégicos que ayudan a incrementar las posibilidades de éxito con mecanismos que contribuyan al mejoramiento de sus procesos, pues, el mercado, la constante competencia y la innovación le exigen a las empresas la estrategias que le permitan mantenerse o crecer en su mercado.

Es por esto que el presente trabajo, a través del diseño de plan estratégico, pretende lograr mejoras en la empresa Afichemania Popayán este inicia con un diagnostico interno, externo y competitivo donde se tendrán claras sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dando las bases para realizar la matriz DOFA que servirá para estructurar las estrategias necesarias para la organización, seguido de esto se realizara un diagnostico estratégico donde se definirá la misión corporativa, visión, y los objetivos corporativos. Finalmente, para las estrategias formuladas se definirán los responsables y el plan de acción para alcanzar los resultados durante un horizonte de tiempo determinado.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día, en Colombia las pequeñas y medianas empresas (Mis pymes) tienen un rol importante dentro de la economía del país, constituyéndose en un núcleo de crecimiento y desarrollo potencial de gran importancia. Además de contribuir con la generación de empleo, representa a nivel nacional significativos ingresos a manera de impuestos y dan movilidad al mercado. Tal como lo afirma la revista Dinero (2015):

> Las Pymes son el corazón del empresariado nacional y hasta 2013 había 2,9 millones de ellas registradas en las Cámaras de Comercio. Para destacar el trabajo de estas compañías, que por lo general pasan de agache en los medios, pero que responden por 40% del PIB nacional.

Es evidente la evolución comercial de estas empresas, que por lo general no es el más esperado, teniendo en cuenta que estas sociedades son las que padecen con mayor facilidad en el entorno económico, pues mantenerse vigentes y consolidadas en un mercado variable es algo muy arduo, puesto que compiten contra grandes empresas que tienen un conocimiento más completo de organización lo cual representa un desafío para los pequeños comerciantes. Esto conlleva a que los pequeños empresarios dirijan sus esfuerzos hacia el mejoramiento de sus procesos administrativos, con el fin de lograr ser más competitivos frente al mercado que cada día es más exigente.

La industria de artículos para fiestas y expresión social ha estado presente en la sociedad tomando una gran preponderancia en la economía nacional, debido al consumo representativo de

productos y artículos vinculados a una cultura llena de festejos, siendo Colombia un país de fiestas donde le brinda a los colombianos y a turistas una variedad de ferias y fiestas por todo el país resaltando lo mejor de la cultura de cada región.

Estos factores han generado que este mercado sea atractivo a las personas que quieran emprender un negocio, debido a que en él hay un gran flujo de dinero y una respectiva demanda; es por esta razón, que la empresa Afichemania Popayán nace en el 2016, siendo una empresa que se dedica a la venta al por mayor y al detal de piñatas y artículos de fiesta para todo evento, ya sean sociales o familiares ofreciendo asesoría y acompañamiento en cuanto a decoración, nuevas tendencias de moda y vestuario que requiere para este tipo de celebraciones, de igual manera maneja una amplia variedad de artículos especialmente pensados para regalar, cabe resaltar que sus clientes no solo son usuarios individualizados sino también empresas y otras distribuidoras tanto locales como nacionales.

Pero esta, al ser una organización joven en el mercado, presenta muchas dificultades y carencias en cuanto a la planeación se refiere, especialmente considerando que busca un crecimiento constante que le permita llegar a nuevas zonas donde pueda aprovechar las oportunidades del mercado para atraer a nuevos clientes. Es por esta razón que se considera importante la planeación estratégica, puesto que le permitiría contar con grandes beneficios y aportaría a mejorar diferentes aspectos administrativos, operativos y de gestión que le permitirían un crecimiento organizado y mejorar su nivel de productividad, además de un reconocimiento en el mercado.

2.2 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Afichemania Popayán?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Afichemania de la ciudad de Popayán

3.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar las matrices EFE, EFI y perfil competitivo con el fin de realizar un estudio interno y externo de Afichemania Popayán de esta manera conocer las variables que le afectan directa o indirectamente logrando identificar la situación actual de la empresa.
- Proponer la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos de la empresa Afichemania Popayán.
- Realizar la matriz DOFA con el propósito de formular estrategias que contribuyan con el desempeño de la empresa, apoyado en un plan de acción que defina las acciones a realizar, los responsables, fechas de realización y mecanismos de control, para facilitar a la organización su adecuada ejecución

4. JUSTIFICACIÓN

La presente práctica empresarial se justifica a partir de diferentes aspectos, los cuales se describen a continuación:

En primer lugar, dentro del entorno empresarial es de gran relevancia que las empresas posean la capacidad de competir generando estrategias, las cuales permiten el mejoramiento continuo de las organizaciones, sin olvidar que se encuentran y se enfrentan a un entorno variable exigido por las nuevas tendencias del mercado; la cual demanda a las empresas a generar cambios que permitan una mejor organización, aprovechando sus recursos ya sean financiero o humanos que ayuden al desarrollo de la organización, para que así estas tomen decisiones proyectadas hacia el futuro.

Con el desarrollo del plan estratégico se podrá conocer la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico, donde se logrará identificar aquellas áreas de la empresa que presenta debilidades e indiquen prioridades que requieren acciones inmediatas, a un mediano y/o largo plazo; de igual manera se podrá precisar si hay desorganización e inseguridad para la toma de decisiones.

Por lo anterior, se pretende llevar a cabo este trabajo para brindar a la empresa conocimientos acerca de las amenazas y oportunidades que enfrenta, así como concientizarla de las fortalezas y debilidades que esta ha desarrollado a lo largo del tiempo, las cuales le ayuden a comprender mejor su operación y el entorno; por tanto, poder contribuir a un incremento en la productividad, lo cual la llevará a ser una compañía competitiva.

Para el diseño del Plan estratégico en Afichemania Popayán se tendrán en cuenta el enfoque de Fred David que servirá de guía al momento de realizar el proyecto, del mismo modo este trabajo se fundamenta en el libro del profesor Rafael Mauricio Padilla quien en su libro indica "El proceso de planeación estratégica avanza por medio del diligenciamiento de fichas técnicas y del desarrollo de, matrices estratégicas" (Padilla, 2011) esto se utiliza para elabora un diagnóstico y un plan de acción, a través de estas herramientas se pretende maximizar los resultados y los procesos en toda la organización.

Finalmente, la realización de este trabajo permitirá generar y aplicar conocimientos que se adquieren durante el proceso de la carrera profesional, que podrán servir de referencia a futuras personas que necesiten consultar sobre un plan estratégico, siendo este un proceso importante que toda empresa debería conocer y poner en práctica para saber hacia dónde quiere llegar, además llevándolo de la mejor manera se puede prever los problemas o cambios futuros que las organizaciones pueden enfrentar ya sea a partir de una idea de negocio.

5. ANTECEDENTES

Hoy en día es fundamental que las empresas diseñen e implementen un plan estratégico ya que este permite incrementar las posibilidades de éxito, siendo una tarea importante para llevar a cabo cualquier proceso de decisión y así poder hacer crecer a la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercadeo; lo anterior ha generado que este aspecto sea un principio de cualquier tipo de empresa, como lo afirman los diferentes estudios que se han realizado en distintas partes del mundo a partir de diferentes perspectivas.

En el nivel internacional, se toma el trabajo de Mayorga & Medina (2011) titulado "Plan para una empresa "Detalles S.A" que oferta regalos vía online para toda ocasión en la ciudad de Guayaquil", en el cual aseguran que un plan estratégico guía el destino de cada empresa en su necesidad de expandir su mercado mediante un esquema de acciones, buscando optimizar los procesos llegando a crear un panorama realista del futuro. Se basan en diversos actores como son: Stanton, etzael y Walker (1998), Ambrocio (2000) y kotler (1996) para desarrollar el plan estratégico, pero concluyen que los elementos indispensables a seguir son definir una misión y visión clara, formular objetivos, establecer y evaluar estrategias.

Por otro lado, García (2013) alusión al texto "La planificación estratégica en las universidades públicas en España: un análisis de sus objetivos", donde explora si las universidades públicas españolas definen sus objetivos y estrategias para adaptarse o dar respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad adoptando un patrón de comportamiento homogéneo o si lo hacen de forma diferenciada. En el contexto de educación toman autores como Lockwook y Davies (1985)

en el cual afirmar que la planeación es un ejercicio de previsión continuo y colectivo de estas instituciones en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro.

En el ámbito nacional Gómez (2015) en su artículo “El Ocaso de la planeación Estratégica” sugiere que las empresas deben pasar del modelo rígido, mecánico y formal de la planeación estratégica al desarrollo del pensamiento estratégico de sus directivos, en donde prime la creatividad, el conocimiento del negocio, de la industria, del entorno y especialmente, la capacidad de contar con los equipos que tengan la talla y la madurez para sostener conversaciones relevantes sobre el futuro de la empresa.

Una conclusión a la cual llegaron Rivadeneira & López (2013) en el desarrollo de su trabajo “Planeación estratégica Bodegas Ilusión” se basa en que para el desarrollo de la misión y la visión dentro de una organización es bueno que participen y den ideas todas las personas para que estos se sientan que son tomados en cuenta como fundamento de la organización y así sea más fácil llegar a su objetivo y todos tenga una misma dirección. Ellos se basan en el modelo planteado por Fred R. David primeramente con la formulación de la estratégica en segundo lugar la implementación de la estrategia que con anterioridad se formuló y finalmente se lleva a cabo la etapa de evaluación.

A nivel local, Guevara & Gómez (2016) establecen el “Diseño de un plan estratégico para la cooperativa COONFIE agencia Popayán práctica empresarial”, donde reconocen que la planeación estratégica es una herramienta mediante la cual quienes están al frente de una organización y toma decisiones, en dos escenarios presente y futuro de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de elaborar un plan de acción que ayude al direccionamiento de la empresa para el cumplimiento de los objetivos trazados. Toman al autor Michael Porter

para el desarrollo de una ventaja competitiva en cuanto al desarrollo de ventaja competitiva, sin dejar de lado el modelo planteado por Fred David para el desarrollo del trabajo.

Por último, para Sarria & Díaz (2014) en su trabajo “Diseño de un plan estratégico para la organización Crunchy Pollo en la ciudad de Popayán práctica empresarial” el proceso de planificaciones importante para lograr el éxito en una organización, considerando que permite trabajar en un proceso dinámico, donde mejora el desempeño de la empresa. El modelo de Fred David fue el que se empleó para desarrollar el proyecto referenciando los libros de este mismo autor, de igual manera con la guía del profesor y autor del libro Rafael Padilla.

6. MARCO TEÓRICO

Frente al desarrollo de la práctica empresarial se hace preciso tener claridad acerca de los conceptos que serán base para su desarrollo, logrando así estructurar un adecuado marco teórico, que oriente el estudio y permita fundamentar adecuadamente la dinámica de la práctica.

En este sentido, es importante iniciar describiendo el tipo de empresa a la cual Afichemania pertenece; para Colombia Legan Corporation (2018) esta correspondería a una empresa comercial, la cual "se dedica a la compra-venta de bienes materiales, ya sean materias primas o productos terminados, pero que no realizan ningún proceso de manufactura, se encarga básicamente de la distribución, traslado, almacenaje y venta directa del producto". Esta empresa ha estado presente en el mercado local desde 2016 cumpliendo una función específica, ser intermediaria entre los fabricantes de los artículos de fiesta, así mismo de todo lo relacionado con expresión social que según el Tiempo (2004) es un "término utilizado en Colombia para referirse a la comercialización de tarjetas, afiches, esquelas, muñecos y cojines, entre otros productos que llevan un mensaje implícito" para llegar a un cliente final siendo este último:

> La persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Siendo la parte de la población más importante de la compañía (Diccionario de Marketing, de Cultura S.A, 1999).

Se entiende entonces, que el cliente es un público que está interesado en adquirir un producto que como lo cita Pérez & Pérez (2006) es "cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad". Como cualquier

empresa, Afichemania necesita determinar hacia dónde dirigir sus esfuerzos y así poder lograr los mejores resultados, es por esto que se pretende diseñar un plan estratégico que para David (2008) esto se da a partir de tres etapas centrales las cuales son:

1. Formulación de la estrategia: Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

2. Implantación de la estrategia: Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias.

3. Evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la dirección estratégica, los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Por ello, es importante plantear la importancia de la filosofía organizacional, la cual señala Pérez (2012):

Trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a

ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

El saber hacia dónde se quiere llegar requiere inicialmente de un diagnóstico, “análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno con el fin de identificar fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización” (Serna, 2006, p.36). El saber el estado actual de la compañía permite definir adecuadamente los objetivos que debe alcanzar, es decir, “los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (Koontz & Weihrich, 1999).

Posteriormente se debe definir cómo llegar a los objetivos trazados, esto se logra a través del diseño de estrategias, que para Rivera & Malaver (2011) es un “conjunto de acciones que la empresa lleva a cabo para cumplir un objetivo”. Por otro la Kovacevic (2017) argumenta que las estrategias “son lo que va a hacer que la empresa sea diferente, y que genere ventaja competitiva para agregar más valor a la empresa y sus clientes”.

De esta manera, la realización de un plan estratégico ayuda a establecer la complejidad que ha ido adoptando y va a tener la empresa a medida que va creciendo, y así poder trazar el proceder ideal para desarrollar un crecimiento empresarial “el aumento en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006). El crecimiento hoy en día no es una opción para la empresa, los mercados están en constante evolución y son una fuente de retos

y oportunidades para esta misma, volviendo el crecimiento una cuestión de supervivencia frente a la competencia empresarial que según Sánchez (2017) es la "capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional".

Todo lo anterior hace que se genere un comportamiento que induce a la empresa a emprender nuevas dinámicas a partir de las cuales sus clientes la reconozcan y pueda fortalecer su posicionamiento, el cual según Coca (2007) es "la posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia.

Así, la definición de los diferentes conceptos permite establecer mayor claridad teórica frente a la discusión del tema en cuestión, buscando con ello realizar un análisis coherente y apropiado de éste.

6.1 Marco legal.

Para la realización del presente trabajo denominado diseño de un plan estratégico para la empresa Afichemania Popayán es necesario conocer el marco legal que rige el trabajo, el cual deberá estar acorde y amparado por las siguientes disposiciones, normativas y leyes.

De acuerdo con La República de Colombia la ley 115 del 8 de febrero, por la cual se expide la ley general de educación (1994). La ley general de educación, art.67, fundamenta los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. Donde se formará a los colombianos respecto a los derechos humanos, a

la paz y a la democracia; en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural y científico y para la protección del medio ambiente.

Esta ley permite que se realice la práctica empresarial por parte de las estudiantes de la Institución Universitaria Colegio Mayor Del Cauca en la empresa logrando con esto alcanzar su título de Administradoras de Empresas aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera.

A continuación, se presentan los requisitos legales o la normatividad relevante, los cuales son obligatorios bajo las normas colombianas, para la empresa Afichemania Popayán.

- Según el artículo 26, el registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.
- Código sustantivo del trabajo. Por consiguiente, se mencionan los deberes y obligaciones de los empleados y empleadores.
- Ley 1111 de 2006. Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas Nacionales.
- Permiso de planeación para el uso de suelos.
- Estatuto tributario. Título viii. Régimen Simplificado. Artículo 499.

7. METODOLOGÍA

7.1 Tipo de Estudio.

La realización de este proyecto se llevará a cabo mediante un enfoque de investigación mixto que según Sampieri, Fernández, &Baptista (2010), definen como:

> Un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y la deductiva.

Puesto que se utiliza los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo para la realización del presente trabajo, es fundamental fijar cuáles son los factores más relevantes de ambos enfoques que se ajustan al presente proyecto.

La investigación cuantitativa es el más usado en las ciencias exactas o naturales; según explica Sampieri et al. (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).En este sentido, la metodología cuantitativa nos permitirá establecer primeramente las cifras y elementos que inciden en la ejecución del plan estratégico, la cual se centra en que Afichemania busca un crecimiento constante, lo que lo lleva a crear estrategias, determinando cuántos recursos son necesarios, en cuantas actividades se va a realizar (cronograma) y cómo van

a ser medibles(indicadores) y a partir de esto establecer un porcentaje de ingresos que se podrían percibir a través de su implementación.

Por otro lado, la investigación cualitativa según los autores Blasco & Pérez (2007), “señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p.25). De acuerdo con esto, esta metodología nos ayudará a determinar la percepción del cliente y su satisfacción, asimismo poder identificar a la competencia para determinar su desempeño e imagen sin dejar de lado el análisis del mercado, su crecimiento proyectado y las futuras tendencias.

7.2 Método de Investigación.

El método de investigación que mejor se adecua a la práctica y que cumple con el propósito planteado es el estudio descriptivo, según Méndez (2009) la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

Se emplea un tipo de investigación descriptiva debido a que se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

7.3 Técnicas para la Recolección de la Información

Considerando el tipo de estudio y método propuesto, se hace necesario seleccionar las técnicas adecuadas para la recolección de la información, en este caso se hará uso de técnicas como la documentación, la entrevista y la encuesta.

Primeramente, la documentación que según López (2002), un investigador debe "conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; por ello una fase fundamental en toda Investigación es el análisis de los documentos referentes al tema estudiado". Esto ayudará a identificar un panorama conceptual y teórico frente a la práctica a realizar con el fin de aumentar la familiaridad con el problema que se va a desarrollar de igual manera aclara conceptos.

Por otra parte, se hará uso de la entrevista con el fin de obtener información directa de la empresa Afichemania que según Méndez (2012) se entiende como entrevista "la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza" (pp. 152). En el caso específico del proyecto se realizará la entrevista estructurada, buscando con esto realizar preguntas directas al dueño para conocer y entender la situación actual que tiene la empresa y la dirección que le quiere dar a esta misma.

Por último, se emplea la herramienta de la encuesta, que de acuerdo Vidal (2002) es:

> Una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con esta se trata de obtener de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. (p.1)

Se usará la encuesta con preguntas cerradas, con el objeto de conocer la satisfacción del cliente, para así tener un mejor diagnostico externo e interno de la organización; recopilando las respuestas de los clientes dentro de un marco limitado de opciones de igual manera, este tipo de preguntas son muy directas, claras, precisas y fáciles de analizar.

7.4 Población y Muestra

Para esto es importante saber la población a la que se le va a realizar la encuesta, lo cual para Gallardo & Moreno (1999) la definen como, "un conjunto de elementos que poseen una característica. En el proceso investigativo la población corresponde al conjunto de referencia sobre el cual se va a desarrollar la investigación o estudio" (p. 103). Teniendo en cuenta lo anterior, la población relacionada con el presente trabajo está integrada por todos los clientes mayoristas que posee actualmente Afichemania Popayán.

Según Martínez (2002) la muestra es "un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso". En este caso la muestra corresponde a los 19 clientes mayoristas siendo aquellos los dueños de un establecimiento de comercio que compra productos en grandes cantidades artículos de fiesta y expresión social a la empresa Afichemania Popayán según la base de datos de la empresa, además, el empresario afirma que, es la población que mejores ingresos deja en la organización, por la frecuencia de compra que estos manejan; por ende, serán a ellos a quien se le aplicara la encuesta estructurada que es la herramienta y/o técnica a utilizar como lo define Lopez, P. & Fachelli, S. (2015)

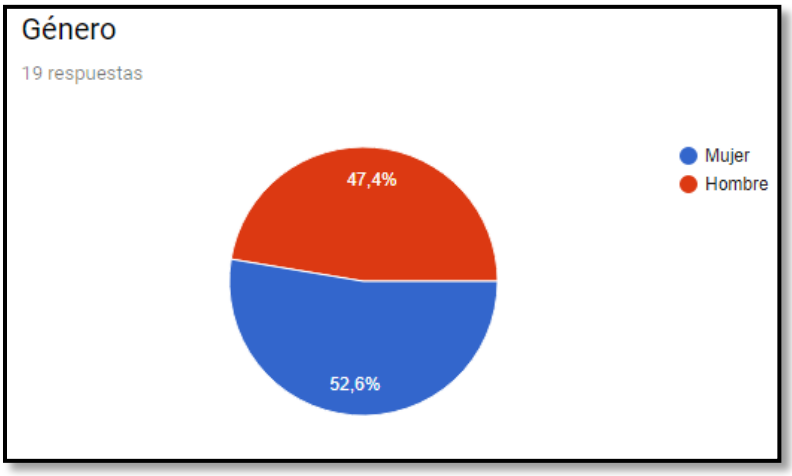
Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto.

7.5 Sistematización de la Información

La información obtenida con el instrumento de la encuesta será tabulada en el programa IBM SSPS, que es un software de análisis estadístico que realiza gráficos estadísticos para así poder hacer su respectivo análisis. Por otra parte, la información recolectada de las diversas fuentes fue analizada haciendo uso de herramientas administrativas como la Matriz de Evaluación de Factor Externo, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Fuerzas Internas y otras. Para dicho análisis o los resultados obtenidos del mismo, no fue utilizado algún tipo de software especial.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

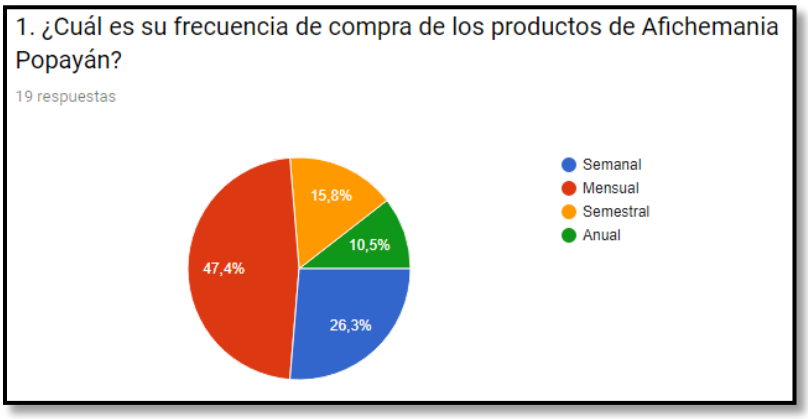
Gráfica 1. Genero



Fuente: Propia de estudio.

El género con mayor participación en las encuestas son mujeres, esto debido a que la mujer en los últimos años ha emprendido y es la portadora de creatividad en la gama de expresión social.

Gráfica 2. Frecuencia de compra

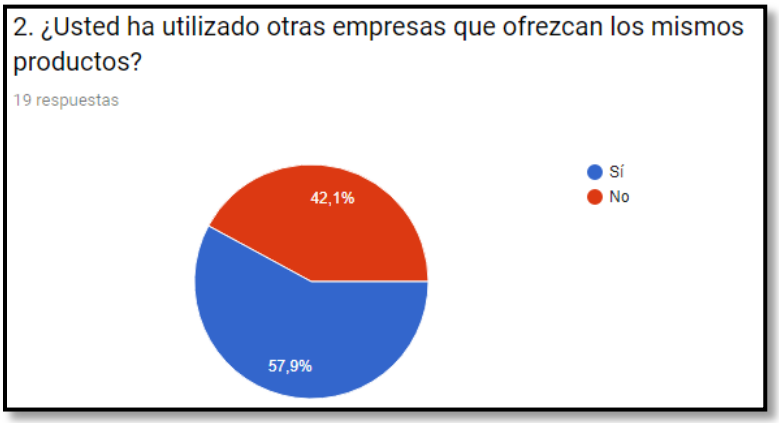


Fuente: Propia de estudio.

La mayor frecuencia de compra en Afichemania por los compradores mayoristas es mensual

siendo de 47,4%, esto es a causa de que la mayoría de los clientes potenciales no residen en la ciudad de Popayán por ende les resulta favorable hacer compras mensuales para ahorrar en fletes, por otra parte, con un 26,3% compran semanal esto ocurre por diferentes factores, como lo es la gran demanda en los pueblos donde tienen la empresa estos compradores mayoristas.

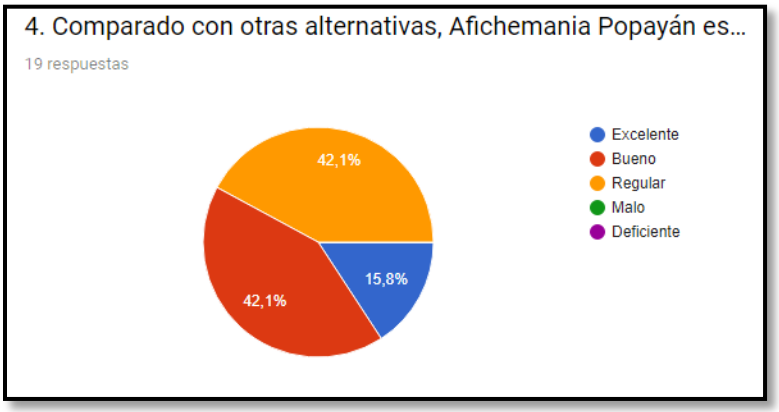
Gráfica 3. Utiliza otras empresas



Fuente: Propia de estudio.

Al conocer que el 57,9% ha utilizado otras empresas que ofrezcan los mismos productos que la empresa Afichemania es favorable para conocer con certeza el pensamiento y/o concepto que los clientes tienen de esta.

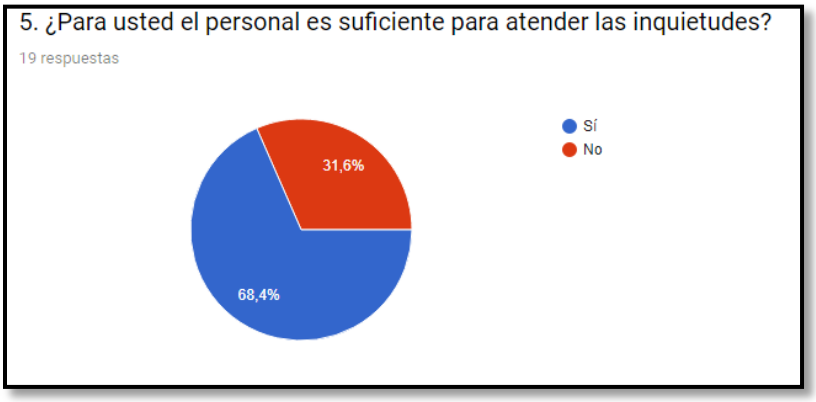
Gráfica 4. Otras Alternativas



Fuente: Propia de estudio.

El 57,9% de los encuestados califican a Afichemania como Excelente y buena lo cual da a entender que la empresa tiene más aspectos positivos que negativos, dando un aval a lo construido durante estos años, sin embargo, el 42,1% lo cataloga como regular siendo uno de los puntos a tratar para mejorar la empresa día a día.

Gráfica 5.Disponibilidad del personal



Fuente: Propia de estudio

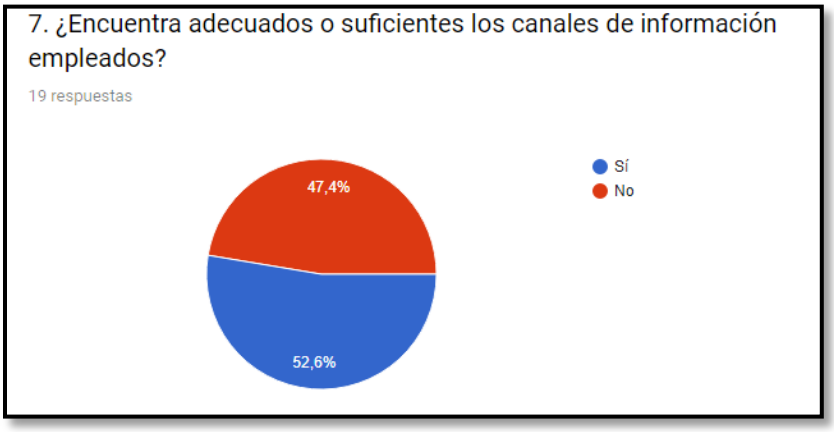
De acuerdo a lo arrrojado en la encuesta el personal es suficiente paraatender las inquietudes, por ende en el momento no hay necesidad de ampliar el personal en cuestion de la atencion al cliente.

Gráfica 6. Satisfacción

Fuente: Propia de estudio.

El 63,2% están satisfechos con la variedad y calidad de productos ofrecidos, pues con la frecuencia de compra se corrobora la satisfacción de estos. No obstante, el 47,8 % no se siente satisfecho esto es debido a algunos productos defectuosos que han llegado a sus empresas, arrojando la sugerencia de revisar la mercancía antes de enviarla o entregarla.

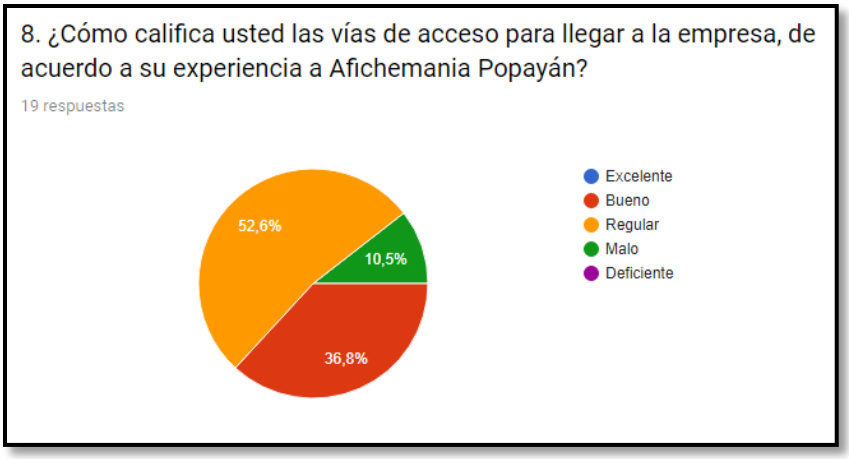
Gráfica 7.Canales de información



Fuente: Propia de estudio.

Aunque la mayoría con un 52,6% dice que si son adecuados los canales se tiene que el 47,4 % consideran insuficientes; esto debido a que son personas que no están tan empapadas en la tecnología que hoy en día se maneja, siendo uno de los obstáculos a la hora de querer ampliar el mercado de Afichemania.

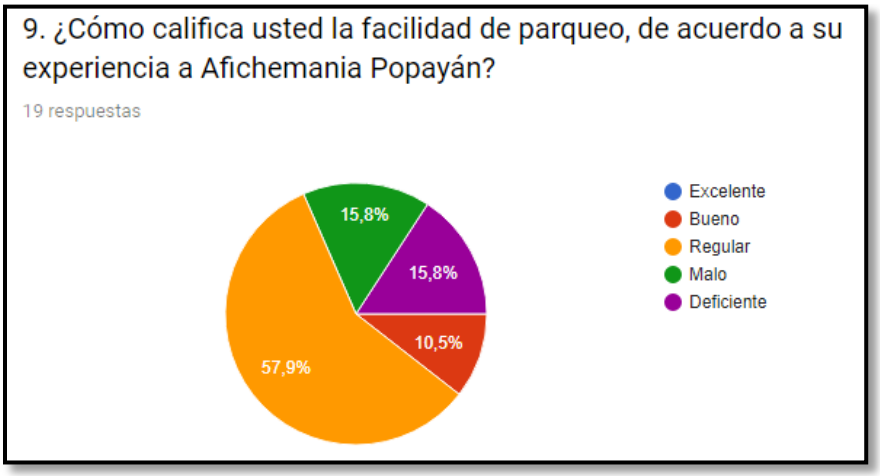
Gráfica 8. Calificación de vías de acceso



Fuente: Propia de estudio.

El 63,1% no está conforme con las vías de acceso para llegar a la empresa, de acuerdo con un análisis de observación esto es debido al tráfico y a la normatividad que tiene la ciudad del no estacionamiento de vehículos, además de la estreches de la carrera donde se ubica la empresa; sin embargo, esto no es impedimento para realizar las compras.

Gráfica 9. Calificación de facilidad de parqueo

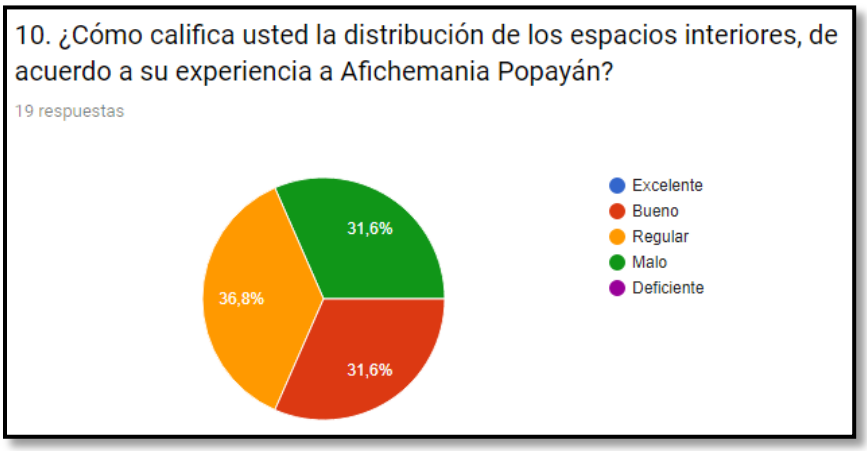


Fuente: Propia de estudio.

Este factor se detecta que es una debilidad para la empresa, pues al no poseer una facilidad de parqueo trae perdidas con las personas del común, pues preferirán adquirir los productos en

lugares donde puedan dejar su vehículo estacionado sin restricciones para poder hacer sus compras tranquilas.

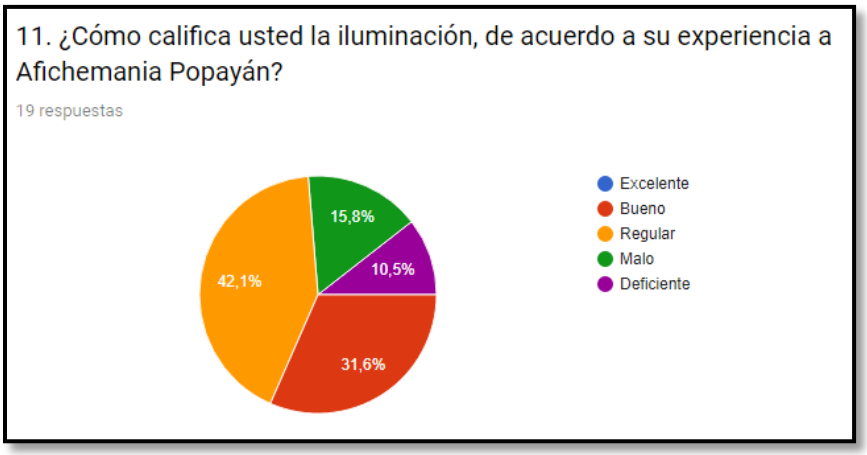
Gráfica 10. Calificación de distribución de los espacios



Fuente: Propia de estudio.

El 68.4% califica que la distribución delos espacios interiores es regular y mala debido a que el local es muy estrecho para tanta mercancía y/o productos ofrecidos por la empresa.

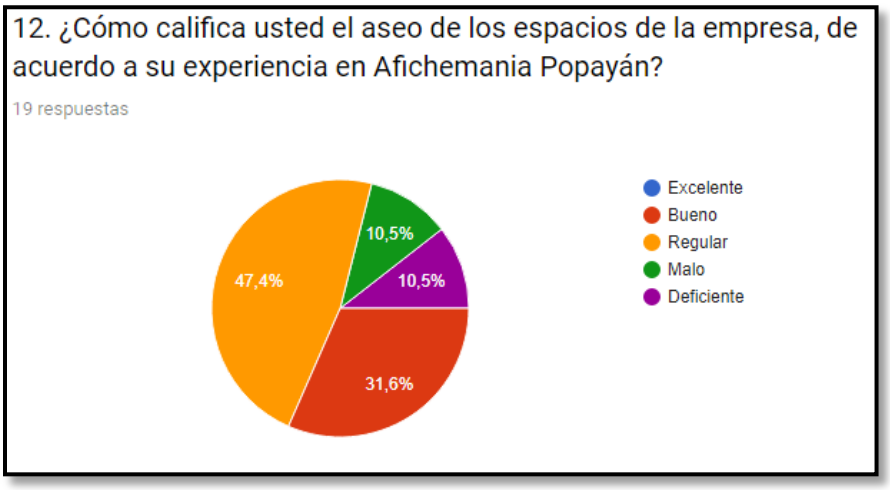
Gráfica 11. Calificación de iluminación de espacios en la empresa



Fuente: Propia de estudio.

El 53,7% califica que la iluminación es buena y regular dándole una mínima importancia debido al horario que la empresa Afichemania maneja

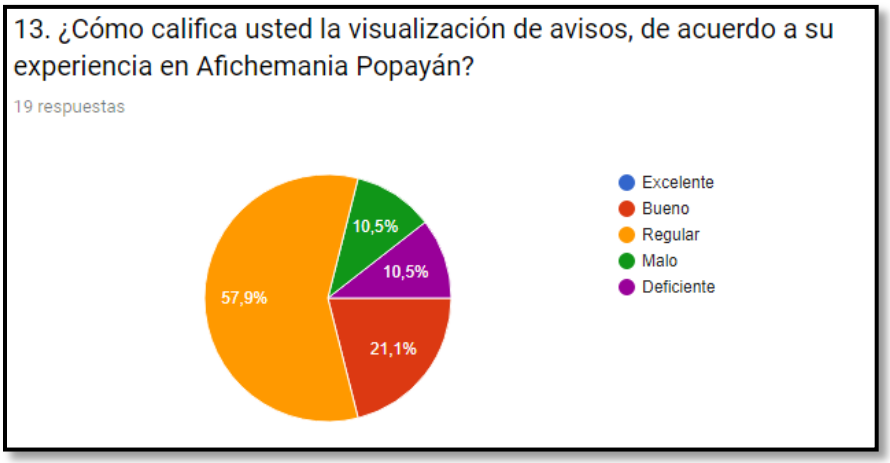
Gráfica 12. Calificación de aseo en los espacios de la empresa



Fuente: Propia de estudio.

Se observa que la mayoría de los clientes con un 68,4% no están conformes con el respectivo aseo de las instalaciones, esto es relacionado con el mantenimiento del local a lo cual se refieren a las escaleras que se observan al interior del local y el orden donde se encuentra la persona que atiende el negocio.

Gráfica 13. Calificación de la visualización de avisos



Fuente: Propia de estudio.

El 68,4% califica que la visualización de avisos es poca, por lo que es importante realizar un plan

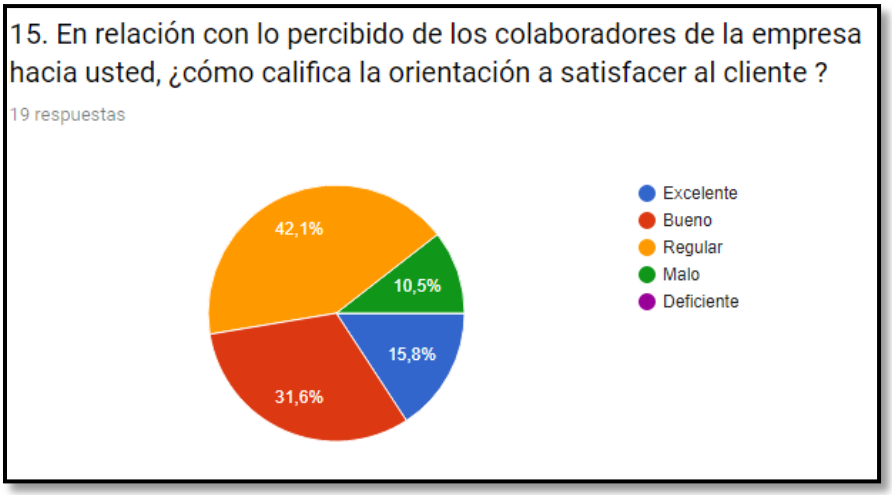
de marketing para que la empresa se haga conocer y así poder ampliar su mercado, haciendo que sus utilidades crezcan paralelamente con la empresa.

Gráfica 14. Calificación de trato con respeto

Fuente: Propia de estudio.

El 63,2% considera que los colaboradores de la empresa tienen un trato respetuoso con los clientes, lo cual es un valor muy importante en cuestión de atención al cliente. Sin embargo, el 10,5% no está conforme con el trato, esto debido a inconvenientes que han ocurrido por la mala comunicación de los empleados.

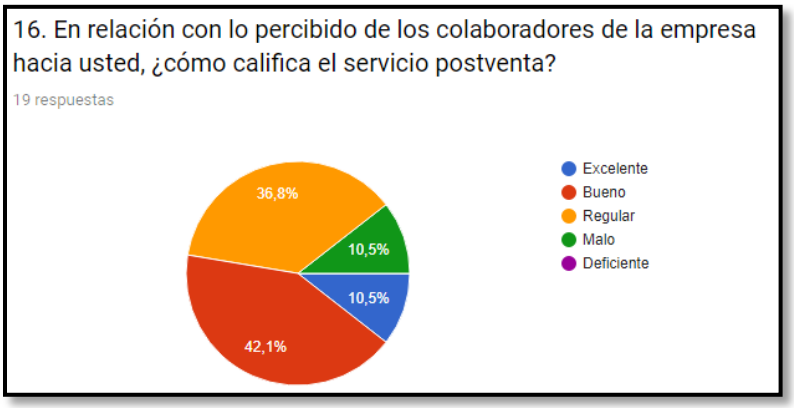
Gráfica 15. Calificación de colaboradores orientados a satisfacer al cliente



Fuente: Propia de estudio.

El 52,6% califica que es regular la orientación al satisfacer al cliente, pues opinan que la atención sigue igual comparada a los anteriores años, esta comparación es expresada verbalmente por algunos de los encuestados, pero no es posible evidenciarla debido a que no hay un previo estudio de atención al cliente en años anteriores.

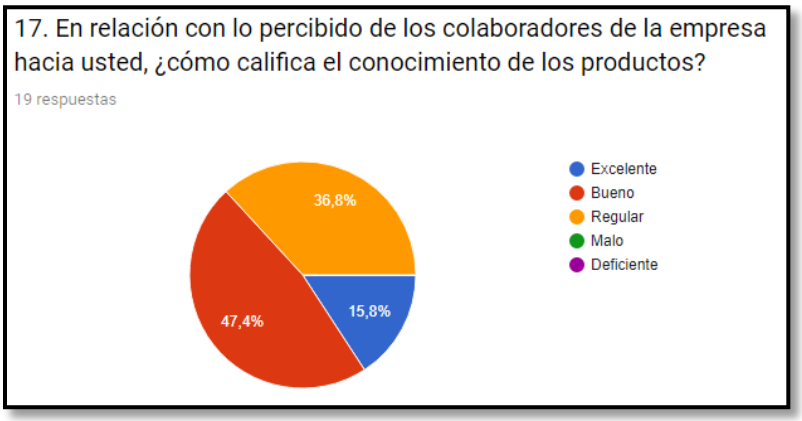
Gráfica 16. Calificación de servicio postventa



Fuente: Propia de estudio.

El 52,6% califican que es bueno el servicio postventa, debido a que cuando la empresa envía su mercancía, se cercioran de que en realidad haya llegado a las manos del cliente.

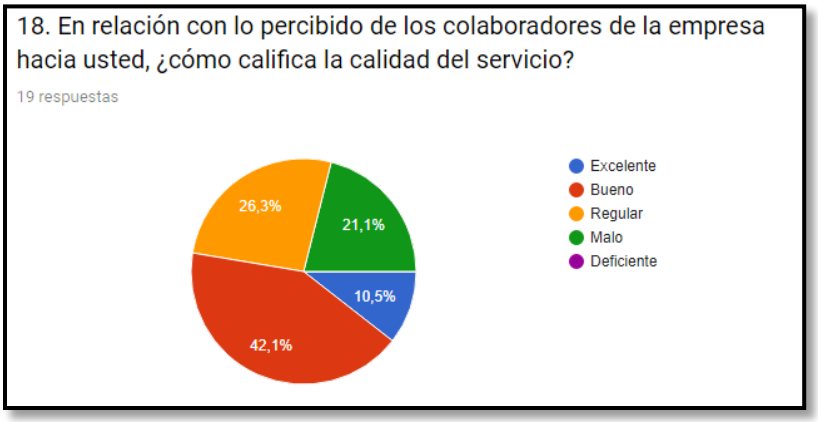
Gráfica 17. Calificación de conocimiento de los productos



Fuente: Propia de estudio.

El 63,2% califica que los colaboradores conocen los productos de la empresa, ya que llevan tiempo en la empresa y el empresario los tiene al tanto de los productos que llegan nuevos a la organización. Un vendedor que conoce sus productos puede significar un beneficio para la empresa esto en principio se plasmará en las ventas, debido a que utilizará sus conocimientos a la hora de cerrar la venta, asimismo se crea una mejor relación con los clientes. Por otra parte, si no se maneja el tema cualquier pregunta podría confundir y dar una mala imagen de Afichemania Popayán.

Gráfica 18. Calificación de calidad del servicio



Fuente: Propia de estudio.

El 78,9% considera que la calidad del servicio es buena. Aunque el 21,1% considera que la calidad no es buena puesto que los productos y/o mercancías en ocasiones han llegado deterioradas, pero no por culpa de la empresa, sino por la empresa transportadora o el medio por donde se envía la mercancía. Esto es un inconveniente para Afichemania Popayán debido que afecta la satisfacción del cliente puesto que aparece el dilema entre calidad y el precio, además de la prestación del servicio que las convierte en características principales de la calidad del producto y servicio.

9. DIAGNÓSTICO

9.1 Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores)

Este es el primer paso para realizar un Plan Estratégico el cual conlleva un acercamiento y conocimiento previo de la organización, de igual manera se genera el contacto con los directivos de la empresa y el conocimiento de la estructura organizacional fundamental para el desarrollo del trabajo.

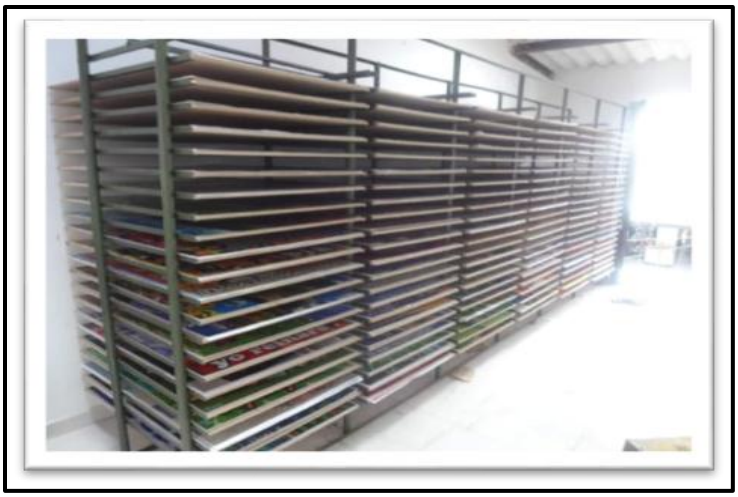
9.1.1 Historia de la empresa.

Al hablar de la historia de la empresa se refiere a una explicación concreta, pero a su vez es necesaria para conocer la trayectoria de la organización a la cual se dirige el diseño del plan estratégico.

Según la información suministrada por el propietario:

La empresa Afichemania fue creada en 2013 por Andrés Burbano, el cual inicio con afiches y tarjetería como lo muestra la ilustración 1; al pasar de los años decide venderla y es así, que para el año 2015 el actual propietario Jorge Morales amplio el portafolio al año de haber adquirido la empresa en variedad de piñatería, detalles, peluchería, papelería entre otros.

Ilustración 1. Primeros productos de la empresa



Fuente: Propia de la empresa

9.1.2 Principios Corporativos

Los principios corporativos se pueden definir como normas o creencias que debe tener una organización para disciplinar la vida de ella; según Amaya (s.f.) en su libro "Gerencia: planeación y estrategia" afirma que: "los principios corporativos son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa". Dentro de los principios corporativos esta la misión, la visión y los valores de la organización.

9.1.2.1 Misión de la empresa

En la misión se puede evidenciar claramente la actividad de la empresa, es decir a lo que se dedica, por eso Amaya (s.f.) la define en su libro como:

> La razón de ser de la organización, que define el quehacer de la misma comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Misión Afichemania.

Somos una empresa que busca ofrecer a nuestros clientes, una gran variedad de mercancía a los mejores precios del mercado y la mejor calidad de sus productos, igualmente se brindará asesoría en los procesos de emprendimiento inspirando con técnicas de mercado y de tendencia del momento.

9.1.2.2 Visión de la empresa

La visión es a lo que quiere llegar la empresa Amaya (s.f.) expone que "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro."

Visión Afichemania realizada por el empresario de manera empírica.

Para el 2024 Afichemania Popayán se convertirá en una de las empresas más reconocidas del sur del país en cuanto a calidad y los mejores precios del mercado; por ser una empresa que acompaña en el proceso de sus clientes.

9.1.2.3 Política de la empresa

La empresa tiene el firme compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes y de mejorar continuamente la calidad de los productos, con ello apoyar a nuestros proveedores para que los productos que entren en la empresa cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y legalidad, de igual manera ser de suma ayuda para nuestros clientes en cuando al apoyo que deseamos brindarles.

9.1.2.4 Valores y principios

Vender al precio justo y ofrecerles calidad y buen servicio a nuestros clientes atendiéndolo con respecto, amabilidad. Nuestros como empresa nos vamos a caracterizaran por la calidad,

responsabilidad laboral, competitividad e innovación, respeto, constancia y disciplina, integridad laboral, transparencia y honorabilidad.

9.1.3 Estructura organizacional

Una estructura organizacional es una representación gráfica que refleja, la forma esquemática, la posición de las áreas, niveles jerárquicos y líneas de autoridad que tiene una empresa. Afichemania Popayán posee un organigrama vertical como se muestra en la ilustración 2, donde su estructura jerárquica se presenta en forma de pirámide, en el nivel alto se encuentra el gerente que es la persona con mayor autoridad y en la parte de abajo están los trabajadores con menor autoridad y responsabilidad de toma de decisiones. Tal como lo afirma Kossen (1995, p.125) "Jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización. Cuando más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura."

Ilustración 2. Estructura Organizacional de Afichemania Popayán

Fuente: Propia de la empresa.

9.1.3.1 Funciones de las áreas de la organización.

La organización cuenta con dos cargos actualmente los cuales desempeñan las funciones de las dos áreas de la organización las cuales son:

Gerente - Administrador: Se encuentra en el nivel jerárquico más alto, su función es lograr los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de ventas y atención al cliente se dedica al pago de mercancía, de hacer, seguir y controlar los pedidos, dirigir, coordinar y supervisar las diferentes funciones de las personas a su cargo.

Vendedor – Bodeguero: Se encuentra en el segundo nivel, su función apoyar el manejo operativo de la tienda en cuanto a: atención y asesoría a los clientes que acudan a la tienda, venta y facturación de los productos que ofrecen, organización, limpieza y exhibición de la mercancía.

9.1.4 Ubicación geográfica.

Permite visualizar a través de un mapa la ubicación de la empresa en el ámbito internacional, nacional y municipal.

9.1.4.1 Macro localización

Ilustración 3. Mapa de Colombia

Fuente: Google Maps

La empresa Afichemania se encuentra ubicada en Colombia, en el departamento del Cauca siendo uno de los departamentos con mayor diversidad, historia y riqueza en Colombia está localizado en el suroeste del país en la región andina y Pacífico, limitando al norte con Valle del Cauca y Tolima, al este con Huila, al sureste con Caquetá, al sur con Putumayo y Nariño, y al noroeste con el océano Pacífico. Además de esto el departamento posee todos los climas, desde 11 grados centígrados en el páramo hasta 33 grados prácticamente posee todos los pisos térmicos.

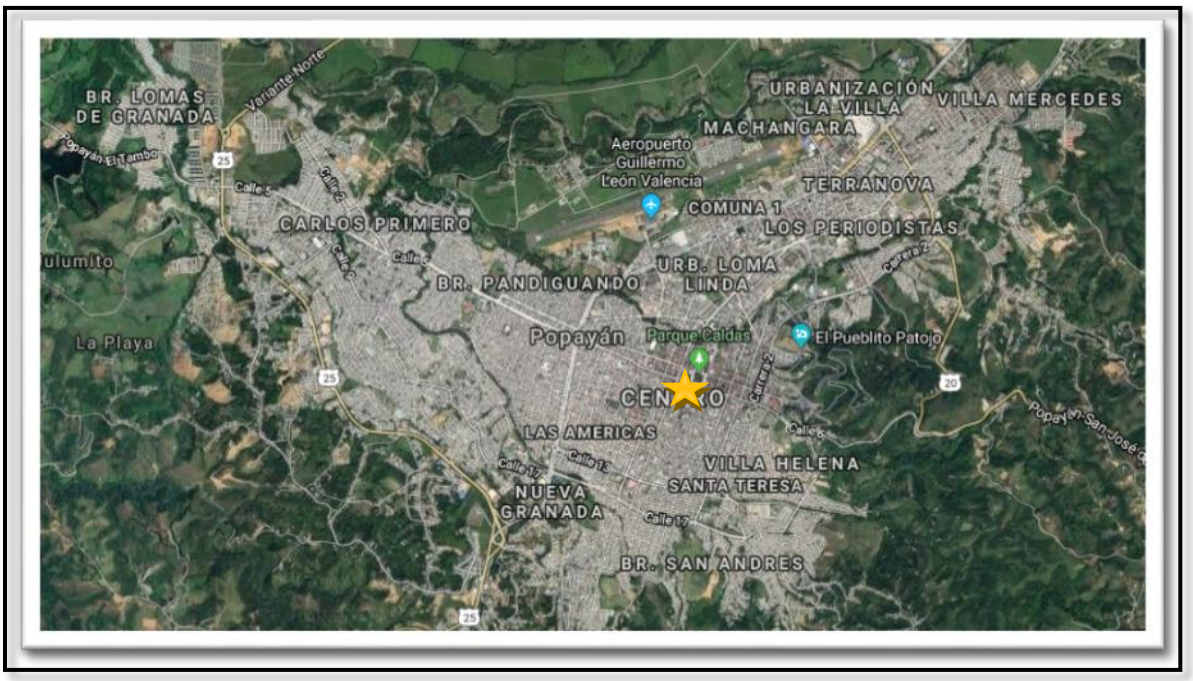
Hacia el norte y zonas costeras con clima caliente de entre 22 y 35 grados centígrados, el centro del departamento incluido el municipio de Popayán cuenta con clima templado de entre 12 y 18 grados centígrados, al sur de Cauca la temperatura es fría debido a la zona de cordillera, con temperaturas de entre 9 y 12 grados centígrados. (Enciclopedia, 2016).

Para Afichemania, el departamento del Cauca se constituye en un potencial atractivo gracia a

su economía, ya que esta ha ido migrando hacia el sector terciario de las actividades económicas, que son los servicios en general: de logística, empresariales, soporte a la industria y también la comercialización de los productos, por eso el comercio sigue ocupando uno de los primeros lugares dentro de las actividades económicas del Cauca. (Periódico la Campana, 2013)

9.1.4.2 Micro localización

Ilustración 4. Mapa de la ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. La empresa Afichemania Popayán, está señalizada con una estrella amarilla.

La ubicación específica de la empresa es en la ciudad de Popayán, uno de sus principales atractivos es su arquitectura colonial, donde se lleva a cabo la semana santa o semana mayor reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, esta ciudad no es un centro para el acopio de producción de bienes primarios, por tanto, dichos productos salen de la región en su gran mayoría, en la forma natural, es decir sin ser sometidos a un

proceso industrial. Cabe mencionar que no posee dentro de su territorio un número considerable de industrias. Tiene participación dentro de la distribución de productos industriales por la vía panamericana, llegados del sur y centro del País.

Afichemania Popayán se encuentra localizado en la comuna uno, barrio centro, en la dirección Calle 5 # 7-80 frente al antiguo Idema como se ve en la Ilustración 5 el local comercial está sobre una de las calles más transidas y lo cual hace que sea una ventaja por el sector debido a que tiene gran afluencia de personas que vienen a comprar los diferentes productos y esto le permite a la empresa tener más afluencia de clientes.

Ilustración 5. Instalaciones externas de Afichemania

Fuente: Google Maps

9.1.5 Actividad económica

Actividad económica principal: Actividades de impresión.

Según la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) corresponde a:

La impresión puede ser realizada usando varias técnicas: prensa, offset, fotograbado, flexografía, máquinas reproductoras, impresoras controladas por computadores, repujadora, serigrafía, oleografía; y pueden ser ejecutadas sobre diferentes materiales o sustratos: papel, textiles, plásticos, vidrio, metal, madera y cerámica. El material impreso es normalmente registrado y amparado con derechos legales de reserva. (Las empresas, 2019).

9.1.6 Razón social de la empresa

Según García (2018) define la razón social como:

> La denominación por la cual se conoce a una empresa de manera legal y oficial. Con este nombre aparecerá en la escritura o en el documento donde conste la creación de la misma. La razón social se emplea sobre todo a un nivel administrativo, formal y jurídico.

AFICHEMANIA POPAYÁN

La empresa esta formalizada o constituida legalmente, bajo la forma de personería natural, según la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f) esto quiere decir que:

> El dueño de la empresa asume a título personal todas las obligaciones de la empresa, lo cual implica que asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas que pueda contraer la empresa.

9.1.7 Número de empleados

En la actualidad la empresa cuenta con dos personas que trabajan los doce meses del año los cuales son: El administrador y un empleado como asesor comercial el cual ayuda a realizar labores como mostrador y organización de inventarios. En algunas temporadas, es decir, cuando hay meses o días de celebraciones especiales la empresa decide contratar a dos personas más

para que les sirva de apoyo y poder abarcar toda la demanda que se puede generar durante esas fechas.

9.1.8 Aspectos legales

La empresa Afichemania Popayán cuenta con los siguientes aspectos legales:

- Número de identificación tributaria – NIT
- Registro Único Tributario - RUT
- El registro mercantil de Cámara, Comercio del Cauca
- Certificado de existencia y representación legal
- Uso de suelos
- Reglamento interno

9.1.9 Portafolio de productos

Afichemania Popayán vende y asesora artículos de expresión social para todo tipo de fiestas. Vende platos y vasos desechables, amenidades para toda ocasión (fiestas infantiles, despedidas de soltera, babyshower, bautizos, bodas, XV años, aniversarios, fiestas temáticas, año nuevo, 14 de febrero (Día de San Valentín), Halloween, comuniones, etc), utensilios para comer, sombreros de cumpleaños, globos, banderas y piñatas y mucho más. De igual manera venden productos como sorpresas, peluches y almohadas, entre otros.

En la actualidad la empresa Afichemania Popayán cuenta con el siguiente portafolio de servicios (Ilustración 6):

Ilustración 6. Portafolio de servicios

Fuente: Propia de la empresa

Productos y servicios: Descripción detallada

Tabla 1 Línea de peluches:(Importado)

Personajes de Disney	Osos	Patos
Perros	Vacas	Ranas

Fuente: Propia de la empresa, tamaños desde los 5cm hasta 180cm.

Tabla 2 Línea de piñatería: (Importado y nacional)

Cortina metalizada	Números metalizados	Sombreros en plástico	Vaso y torteros
Inflador de bombas manual	Inflador de bombas eléctrico	Letreros feliz cumpleaños	Globo de personajes metalizados
Banderines	Manillas de neón	Lluvia de sobres	Tarjetas de invitación
Globo burbuja	Bombas	Vela volcán	Vela magina de números
Piñatas	Serpentina en cinta	Serpentina en papel	Confeti

Fuente: Propia de la empresa

Tabla 3 Línea de expresión social (nacional)

Cajas con chocolates	Bolsas de regalo	Cajas de regalo	Bandejas para desayunos en cartón

Fuente: Propia de la empresa.

9.2 Análisis interno y externo

9.2.1 Análisis externo de la empresa

El entorno externo de la empresa es todo aquello encontrado fuera de los límites de esta, o también se puede entender como un conjunto de elementos independientes a la organización que son de importancia para su modificación. Existen diversos tipos de entornos, estos se pueden plantear de acuerdo al orden económico y social. (Muñoz, 2014)

9.2.1.1 Selección de variables del entorno

Para el desarrollo del diagnóstico a la empresa, se seleccionan las variables más influyentes del entorno externo que directa e indirectamente inciden en las operaciones normales de la misma; se agrupan en macro tendencias: económicas, Sociales, Políticas y Legal y Tecnología (Padilla, 2012, p. 41)

Para el desarrollo del diagnóstico en Afichemania Popayán, se escogen variables que tienen gran influencia en el entorno externo, directa o indirectamente que afectan las operaciones normales de la empresa y del sector del comercio. Estas variables son seleccionas junto con el empresario, de conformidad al entorno en que se encuentra la empresa, es decir se analiza el entorno de acuerdo a los hechos históricos del mismo frente a la organización. Esta actividad permite el desarrollo de matrices como: Matriz de evaluación de factores externos EFE, análisis de factores críticos EFE, y con ello la definición de las líneas estratégicas.

- **Tasa de desempleo:**

Según la organización internacional del trabajo OIT (S.f) “se considera la situación de un conjunto de individuos que, teniendo edad, capacidad o deseos de trabajar, no pueden conseguir un puesto laboral, lo cual lleva a una situación de paro forzoso que provoca grandes problemas económicos”

Esta variable corresponde a los individuos que no participan del mercado de trabajo, se tiene en cuenta para proyectar el número de personas que no podrían acceder a productos para la diversión y el ocio.

- **Estilo de vida:**

El concepto de estilo de vida es multidimensional, se reflejan aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales y filosóficos de como una persona vive su vida tanto nivel personal como social. Gómez (2005).

Las características individuales, de personalidad, creencias y hábitos de compra son factores indispensables para identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir determinados productos.

- **Población:**

Para EcuRed (2019) define a Población como "un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que vive en un área geográfica, o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un Censo."

Ya que existe una necesidad en la población de realizar festejos para sus fechas importantes por lo que buscan los servicios que ofrezcan conjunto de bienes relacionados con las fiestas.

- **Inflación:**

Esta variable es muy importante ya que permite medir "el aumento sustancial, persistente y sostenido al nivel general de precios" Banco de la Republica (2018) afectando a la empresa ya que puede generar reducción la demanda pues las personas preferirán el consumo de bienes y servicios que sean básicos en la canasta familiar.

- **Marketing digital:**

Para Ivan Thompson:

Es un tipo de marketing cuya función es mantener conectada a la empresa u organización con sus segmentos de mercado y clientes, mediante los medios digitales que estén disponibles,

con la finalidad de comunicarse fluidamente con ellos, brindarles servicios y realizar actividades de venta.

Es una de las nuevas tendencias que hoy en día se maneja para el comercio, promocionando y vendiendo los bienes, con el fin de atraer mayor número de clientes debido al aumento del uso de las redes sociales.

- **Tasa de interés activa o de colocación:**

Es uno de los desafíos que actualmente tienen las microempresas debido a que este factor está muy relacionado con el acceso al crédito para la inversión que permiten que las empresas lleguen a nuevas oportunidades de crecimiento. Según el Banco de la Republica (2018) las tasas de interés de colocación "son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes."

- **Impuesto de Industria y Comercio:**

El impuesto de industria y comercio (ICA) es un gravamen de carácter municipal considerado como un impuesto directo con el que se da cuenta de las actividades industriales, comerciales y de servicios que sean realizados en la jurisdicción de un municipio. Colconectada (2015).

Saber y comprender las responsabilidades tributarias de las microempresas es indispensable para analizar el impacto positivo y negativo en las finanzas de estas últimas.

- **Cierre o bloqueo de vías:**

El cierreo o bloque de vías puede ser definido como "obstrucción o paralización del tráfico en una vía de circulación (carretera o autopista)." Diccionario Lauousse (2006). Las movilizaciones o manifestaciones que realiza un grupo de etnias sobre las carreteras del país generan afectaciones sobre la distribución de los productos hacia los lugares de destino final.

- **Productos ambientales:**

Estevez (2014) define a los productos ambientales como: “como las ofertas que satisfacen las necesidades de los clientes y mejoran de manera significativa el rendimiento social y ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida en comparación con propuestas comparables de la competencia.” Los productos con materiales reciclados o amigables con el medio ambiente como lo son: Desechables de madera, cubiertos de plástico reciclado, papel ecológico; están creando una nueva tendencia que siguen algunos consumidores internacionales que podrá tener acogida en el mercado nacional.

- **Costo de alquiler:**

Según Sanchez (S.f) alquiler es el “proceso mediante el cual dos partes efectúan la cesión temporal de un bien o servicio a cambio de una contraprestación que generalmente es de tipo económico.” El precio que los comerciantes tienen que pagar para seguir con su operación normal en una instalación fija que se encuentre bien ubicada y además con una buena distribución de espacios.

9.2.2 Fuentes de información

La investigación de las variables seleccionas se llevó a cabo mediante la consulta de las siguientes fuentes estas se encuentran más específicas en la Bibliografía del presente trabajo:

DANE: Es su página web, permite encontrar datos estadísticos de asuntos como: economía, industria, población, sector agropecuario y calidad de vida entre otras. Por otra parte, permite tener contacto directo con personal del DANE para que las personas puedan solicitar la información.

Alcaldía Municipal de Popayán: En la página web que tiene la alcaldía se informa las estadísticas acerca de la población de Popayán, de igual manera, se puede encontrar el Estatuto Tributario Municipal.

Banco de la República: Este organismo público emite información estadística e investigaciones de tipo económico, en forma actualizada, oportuna y confiable.

También se empleó el uso de páginas como Revista Dinero, Portafolio, artículos, entre otros.

9.2.3 Pronóstico de las variables

Para Freed (2008), "Los pronósticos son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros." Esto ayuda a disminuir la incertidumbre del futuro en un entorno cada vez más cambiante y con el identificar las oportunidades y las amenazas.

Tabla 4 Comportamiento de variables

MACROTENDENCIAS	COMPORTAMIENTO										
	HISTORICO						FUTURO				
	PERÍODO										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación	3,66	6,77	5,75	4,09	3,18	3,5	3,3	3,2	3,0		
Tasa de desempleo	9,1	8,9	9,2	9,4	9,7	9,7	7,9	7,9	7,9	7,9	
Estilo de vida - cultura	En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población.										
Población	275,129	277,54	280,054	282,453	284,737	286,724	288,411	314,042	320,323	326,729	333,264
Markting digital	El marketing digital es indispensable para todas las empresas en la actualidad, pero en este caso centrándonos en las microempresas, se considera una herramienta importante para el cumplimiento de la visión, ya que este tipo de empresas tiene como objetivo principal su crecimiento y lograr un buen posicionamiento en el mercado. Indicadores reportan que el 86% de los internautas de entre 16 y 65 años utilizan las redes sociales y que el 80% de los usuarios investigan en internet antes de comprar. Así mismo, los nuevos perfiles de consumidores obligan a las empresas a estar presentes en los entornos digitales en todas sus presentaciones: redes sociales, dispositivos móviles, tiendas e-commerce, etc.										
Tasa de interés activa o de colocación	10,67	11,34	14,59	13,50	12,02	12,02	12,02				
Impuesto Industria y comercio	La Secretaría de Hacienda invita a los contribuyentes a aprovechar el descuento del 25% para el pago total de la declaración anual de Industria y Comercio.										
Cierre o bloqueo de vías	Desde el Consejo Gremial y Empresarial del departamento del Cauca, se hizo un llamado a la administración municipal, para que se pueda revisar la posibilidad de establecer algunos descuentos en los impuestos que deben pagar los comerciantes que han resultado afectados por el bloqueo a la vía.										
Productos Ambientales	La industria gráfica tiene un fuerte vínculo con la implementación de tecnologías ecológicas en sus sistemas de impresión, en cuanto a las tintas se pueden encontrar tres tipos (EFI, 2010): secado en agua, secado por energía ó radiación UV, y pastas; el papel ecológico que la industria utiliza comúnmente se llama artesanal o reciclado (Lockie, 2002), él cual se elabora con las pulpas de papel periódico, fotocopia y revista.										
Costo de alquiler	Para el mes de enero la ciudad donde más creció el costo del alquiler fue Popayán (0,52%)										

Fuente: Propia de estudio, con datos obtenidos a través de las fuentes de información referenciadas en la bibliografía, como lo son: Banco de la República. (2019). Corporación Financiera Colombiana S.A. (2019). Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

(2018) Sistema Nacional de Información Cultural. (S.F). Leal, N. (diciembre 5 de 2018). Arredondo, J. (2017). Quilindo, C. (1 de abril de 2019). Torres, D. (2014). Alcaldía de Popayán. (S.f). Portafolio. (2019). Quilindo, C. (1 de abril de 2019).

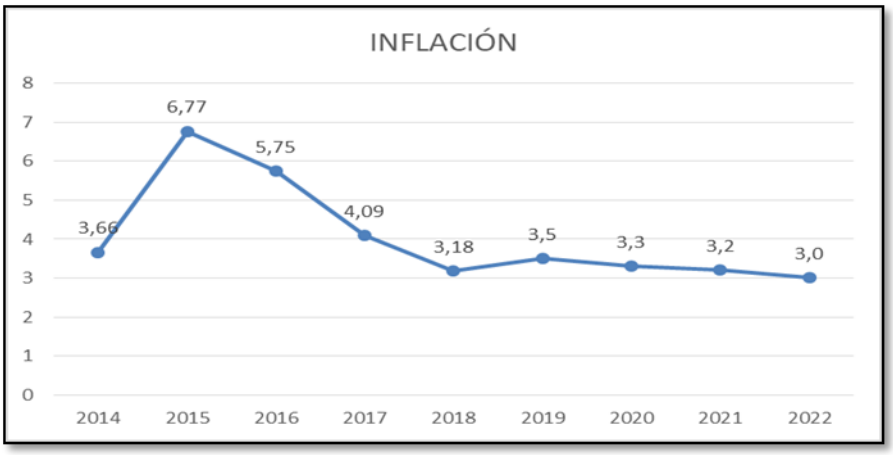
En el cuadro anterior se puede evidenciar el comportamiento histórico y el pronóstico de las diez (10) variables que para Afichemania considera las más importantes para el desarrollo y futuro de la misma. La inflación durante los años 2015 y 2016 han sido las más elevadas, pero para el futuro se pronostica una disminución en su porcentaje llegando a ser una oportunidad para la empresa debido a que el precio al adquirir los productos será más económico. El desempleo es una amenaza pues sin suficiente capital no desearan adquirir los productos, aunque el estilo de vida de los colombianos en las festividades sea elevado; el desempleo en los últimos años ha llegado a 9,7% según el pronóstico de la investigación se pretende disminuir el porcentaje, lo que favorece enormemente. Por otra parte, el constante crecimiento de la población es una de las variables más importantes ya que a raíz de la natalidad llega consigo festividades importantes para el nuevo ser humano y su alrededor. La innovación debe ser constante por ello se debe sacar provecho de la nueva herramienta para la publicidad siendo el marketing digital el furor de la actualidad.

9.2.3.1 Descripción de variables

- **Inflación:**

Esta variable es favorable en el largo plazo, debido a que se espera un constante decrecimiento en la inflación lo cual permite primeramente a la organización poder adquirir los productos a un menor costo y de la misma manera ofrecer buenos precios a los clientes.

Gráfica 19. Inflación

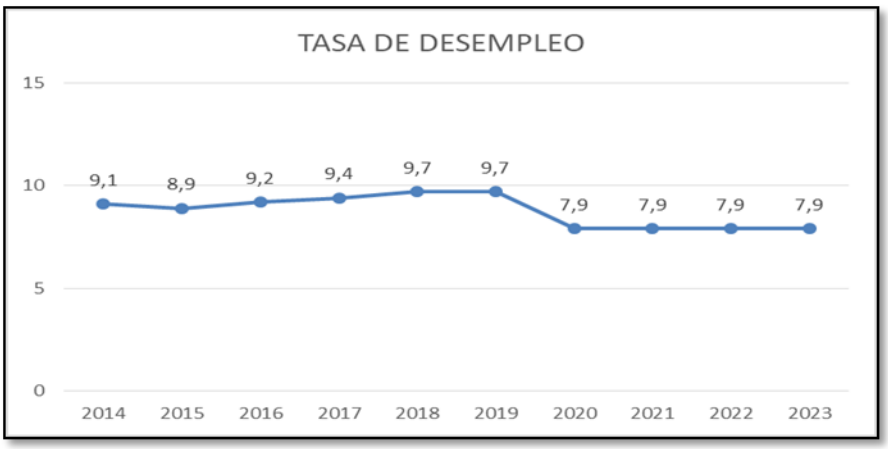


Fuente: Propia de estudio, con datos obtenidos a través de: Banco de la República. (2019). Corporación Financiera Colombiana S.A. (2019). Portafolio. (2019, 24 de Julio).

- **Tasa de desempleo:**

Se espera para el año entrante esta variable disminuya, y que a partir de eso tenga una tendencia constante de 7,9%. Este decrecimiento de la tasa de desempleo en los próximos años es favorable para la organización, ya que va adversa a la variable per cápita, siendo esta el ingreso económico que posee una persona. Al aumentar las personas no se cohibirían al momento de comprar productos para las celebraciones de cumpleaños o fechas especiales e igualmente adquirir algún presente para ellas o para alguien más.

Gráfica 20. Tasa de desempleo



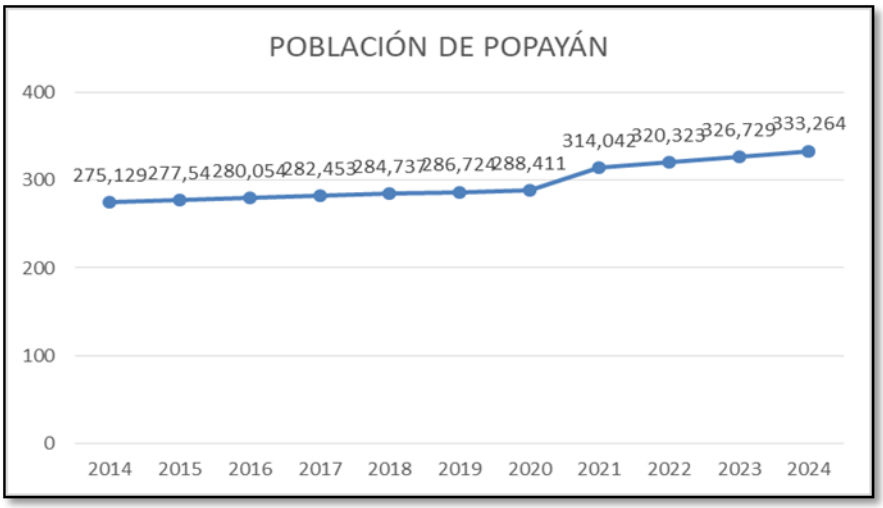
Fuente: Propia de estudio, con datos obtenidos a través de:

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Dinero. (2018, 30 de enero) Portafolio. (2019, 31 de enero).

- **Población:**

La grafica muestra que la población en Popayán proyectada a partir del año 2020 presenta un crecimiento, lo cual permite inferir, que las familias de la ciudad cada vez son más numerosas, siendo indicador favorable para la empresa, ya que se incrementa el número de posibles clientes.

Gráfica 21. Población

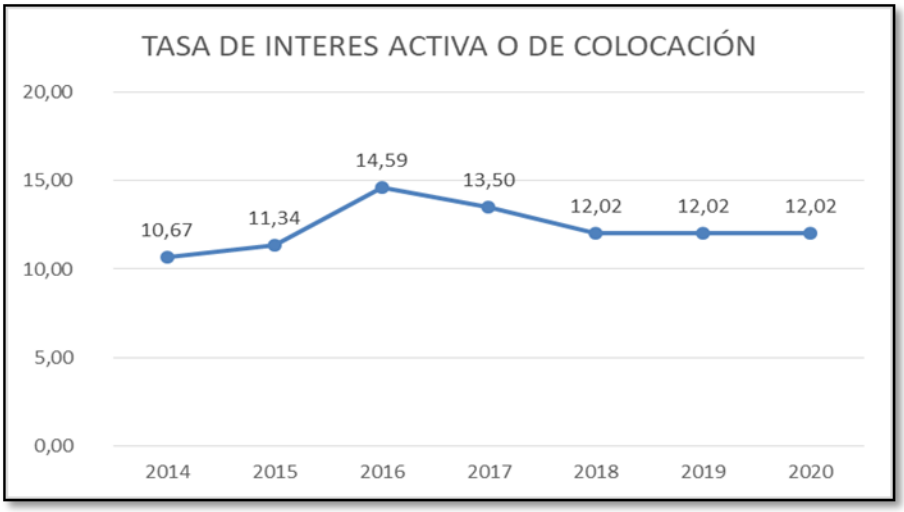


Fuente: Propia de estudio, con datos obtenidos a través de ServiAseo (2012)

- **Tasa de interés activa o de colocación:**

Se puede ver que esta variable representa una oportunidad de financiación, ya que a partir del 2016 se ha venido presentando un decrecimiento.

Gráfica 22. Tasa de interés activa o de colocación



Fuente: Propia de estudio con datos obtenidos a través de Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2018).

Matriz de perfil competitivo.

De acuerdo con David (2008), la matriz de perfil competitivo permite comparar la organización frente a los competidores del mercado, con base en los factores claves de éxito que debe tener la industria.

Para realizar la matriz de perfil competitivo se realizan los siguientes pasos:

I. Se identifican los factores decisivos de éxito de la industria, así como los competidores más fuertes del mercado.

II. Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa.

0.0=sin importancia 1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

III. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad mayor 4 = Fortaleza importante

IV. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

V. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Para ello se eligen los factores de éxito junto con el propietario para proceder a evaluar la empresa y a la competencia teniendo en cuenta que los factores son más amplios y no incluyen datos específicos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas siendo los siguientes:

- **Ubicación:**

Este factor es importante para cualquier empresa de comercio debido a que este puede determinar el cliente, ya que si posee una localización estratégica puede permitir que su acceso sea fácil y seguro. Como lo dice la Cámara oficial de comercio, industria y navegación de gran Canaria (2010)

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

- **Portafolio de servicios:**

Son la diversidad de los productos o servicios que presentan las organizaciones en cuanto a calidad, variedad y precio. Como lo definen Pérez, J., & Gardey, A. (2012):

Un portafolio de servicios, por lo tanto, es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

- **Atención al cliente:**

Dado que este es el primer y único contacto que tiene el cliente con la empresa, donde este último no solo busca un producto, si no también recibir un buen servicio para generar una satisfacción haciendo que regrese y vuelva a comprar. Como lo describe Peiró (s.f) "El servicio de atención al cliente es aquel en el que se informa, resuelve cualquier duda, o se facilita información al cliente que lo requiere."

- **Publicidad:**

Este es relevante en cualquier sector del comercio pues por medio de este las empresas dan a conocer sus productos y servicios a la sociedad y así poder atraer mayar cantidad de clientes.

Como lo define Economipedia (s.f):

La publicidad es un tipo de comunicación audio y/o visual del marketing que emplea mensajes patrocinados e impersonales para promocionar o vender un producto marca o servicio.

Mediante esa comunicación impersonal trata de persuadir para comprar un producto, servicio o marca, darlo a conocer o transmitir una imagen sobre el mismo.

- **Capacidad para relacionarse:**

Neuronup (s.f) en su escrito habilidades sociales las define como:

El conjunto de conductas que nos permiten relacionarnos con los demás de manera satisfactoria, por lo que son imprescindibles en cualquier ambiente que nos podamos encontrar (en familia, en el trabajo, en la calle, etc.). Una adecuada puesta en práctica de estas habilidades es beneficiosa para aprender a expresarse y comprender a los demás, tener en cuenta las necesidades e intereses de todo el mundo, intentar encontrar la solución más satisfactoria para todos ante un problema o ser solidario, cosas fundamentales si queremos vivir en sociedad.

Por medio de esta variable el gerente de la empresa establece lazos con los clientes mayoristas, donde se brinda confianza, y una comunicación efectiva que permita realizar negociones.

- **Instalaciones:**

Este factor es de vital importancia para una empresa de comercio, debido a que por este

espacio físico se recibe el cliente y se le brinda la asesoría de los artículos existentes, pretendiendo que el mismo se sienta feliz, cómodo y satisfecho. Según Francor (2017):

La instalación industrial se puede definir como el conjunto de medios o recursos que son necesarios para realizar los procesos de fabricación y servicios dentro de una organización

- **Sistema de inventario:**

Según Briseño, C (s.f):

Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización.

Por ende, es un elemento importante para el desarrollo de cualquier empresa pues proveer a la compañía de artículos suficientes para que ésta pueda continuar su funcionamiento dentro del mercado cumpliendo con la demanda y lograr competir dentro del mercado.

- **Innovación:**

El mercado de expresión social y artículos de fiesta está constantemente desarrollando nuevos productos, obligando a los empresarios a que estén en contante cambio de acuerdo con las tendencias.

Para el concepto definición de Redacción (2019):

La innovación representa todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico, sobre todo cuando las empresas implementan nuevos productos o servicios que llegan a ser exitosos dentro del mercado, prevaleciendo en él a través de la publicidad.

- **Políticas de motivación:**

Buscar generar un ambiente en el que el personal se sienta motivado y satisfecho para que trabaje más productivamente y a la vez ser más eficiente como lo expresa el centro europeo de postgrado (s.f):

Cada día es más difícil mantener un buen equipo de ventas, de ahí la importancia de este apartado. En él se van a indicar los diferentes resortes por los que un vendedor actúa de una forma o de otra; sin pretender mostrar la bolita mágica con soluciones tangibles, sino reflejar todos y cada uno de los elementos motivacionales que el responsable deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

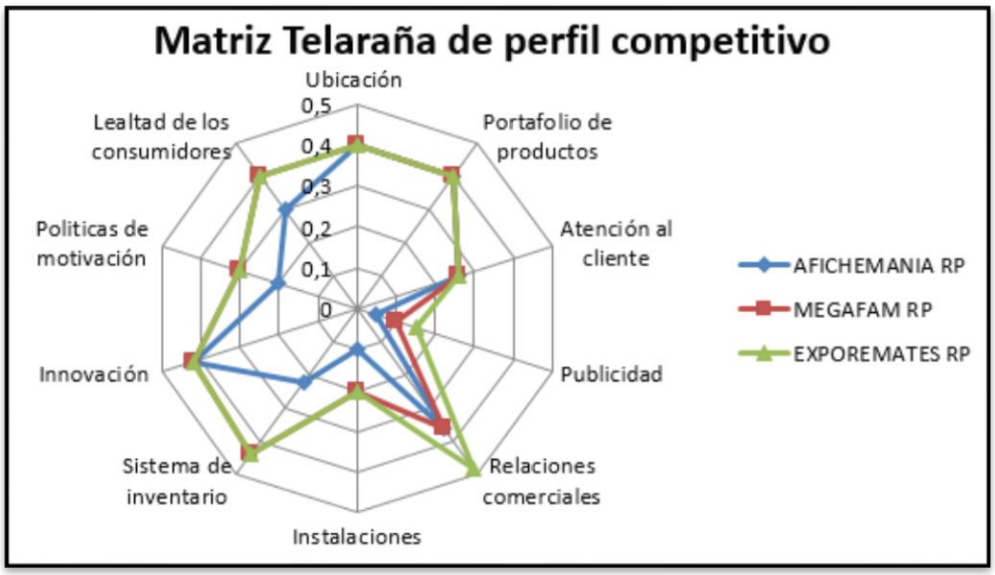
Tabla 5 Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	AFICHEMANIA		MEGAFAM		EXPOREMATES	
		C	RP	C	RP	C	RP
Ubicación	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Portafolio de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Atención al cliente	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Publicidad	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Relaciones comerciales	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Instalaciones	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Sistema de inventario	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44
Innovación	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Politicas de motivación	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Lealtad de los consumidores	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
RESULTADO	**1**		**2,71**		**3,28**		**3,45**

Fuente: Propia de estudio.

La tabla numero 2 ofrece la matriz del factor competitivo las variables como innovación y atención al cliente son los más importantes dejando a ubicación y políticas de motivación como unas de las variables con menor valor, de igual manera, se tiene que las tres empresas evaluadas poseen la misma calificación en la variable de portafolio de productos, atención al cliente e innovación. La relación comercial de la empresa Afichemania Popayán es superior, según indica la clasificación de tres; pero con una debilidad mayor la cual corresponde a la publicidad; es la empresa que más posee debilidades en los factores claves del éxito, según indica el puntaje de valor total de 2,71. El factor de sistema de inventario es mayor para Megafam, con su clasificación de cuatro, teniendo una debilidad menor en Publicidad. Para Exporemate solo tiene una debilidad menor que es atención al cliente convirtiéndola en la empresa que tiene más fortalezas en los factores claves del éxito.

Gráfica 23. Matriz telaraña de perfil competitivo



Fuente: Propia de estudio.

A partir de esta matriz (Grafica 5), se puede evidenciar que Afichemania Popayán según la sumatoria de su resultado ponderado tiene fortalezas que la ayudan a competir en el mercado, como lo son la ubicación, la innovación y las relaciones comerciales que han hecho que la empresa se haya sostenido hasta en el tiempo, pero aun así no le alcanza para ser más competitiva ; tiene unos competidores fuertes que posee fortalezas en lealtad del cliente, el sistema de inventario, ubicación, portafolio de servicio y relaciones comerciales pero dichas empresas esta instauradas en la ciudad hace más de 10 años lo que permite evaluar a Afichemania Popayán que está en una posición en la que tiene que mejorar sus servicios y productos y demás variables que afectan presentadas anteriormente en la matriz para así poder llegar a ser una de las empresas líderes en el sector.

9.2.3.1 Matriz de Evaluación del factor externo – EFE

La matriz de evaluación del factor externo permite evaluar cada una de las variables del entorno externo que afectan directa o indirectamente a la organización. La matriz EFE compara el estado actual de la organización frente al pronóstico de esta. Fred (2008).

9.2.3.1.1. Pasos matriz efe

Para realizar la matriz de evaluación del factor externo EFE se realiza los siguientes pasos:

9.2.3.1.1.1 Se identifican los variables externas decisivas que afecten a la empresa

9.2.3.1.1.2 Asignar una ponderación a cada variable con el objeto de indicar la importancia

0.0=sin importancia 1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

9.2.3.1.1.3 Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Amenaza mayor 3 = Oportunidad menor

2 = Amenaza meno 4 = Oportunidad mayor

9.2.3.1.1.4 Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente.

9.2.3.1.1.5 Sumar la columna de resultados ponderados para la empresa. El más alto indicara que la empresa compite en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas.

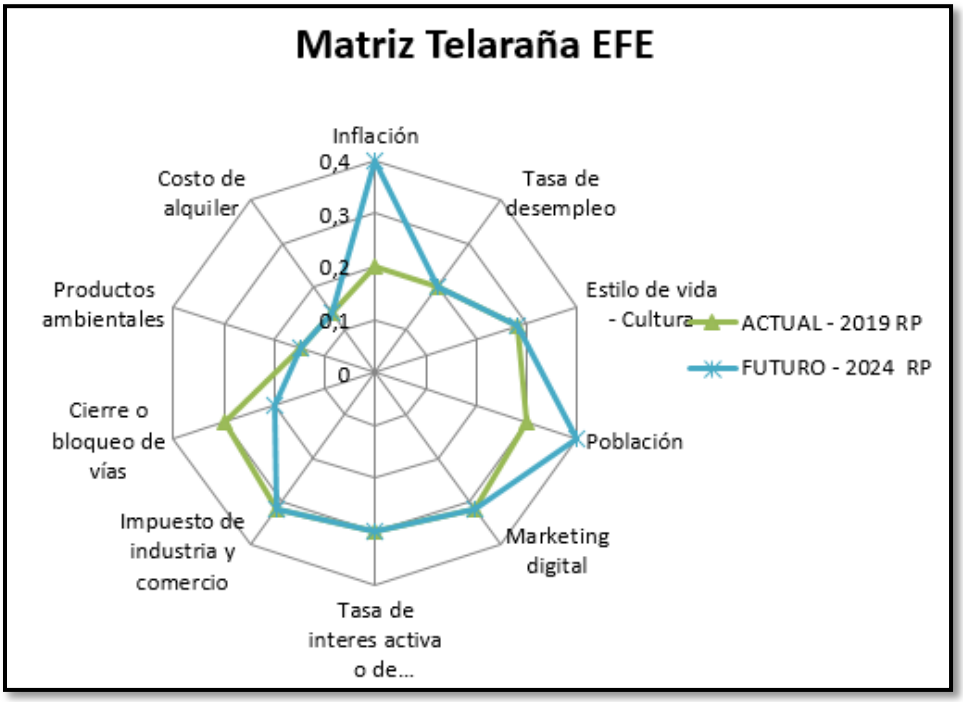
Tabla 6 Matriz de evaluación del factor externo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO					
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	ACTUAL - 2019		FUTURO - 2024	
		C	RP	C	RP
Inflación					
La inflación tuvo un promedio de 4,49 en los ultimos años	0,2	1	0,2		
Se espera que la inflación tenga un promedio de 3,17 en los proximos años				2	0,4
Tasa de desempleo					
La tasa de desempleo tuvo un promedio de 9,33 en los ultimos años	0,1	2	0,2		
Se espera que la tasa de desempleo tenga un promedio de 7,90 en los proximos años				2	0,2
Estilo de vida - cultura					
La celebraciones es algo ya común en el estilo de vida de los colombianos, las diferentes festividades que existen a lo largo del año genera fechas especiales para dar un presente	0,07	4	0,28		
				4	0,28
Población					
La población en Popayán en promedio, creció un 0,82% por ciento cada año.	0,1	3	0,3		
Se espera que la poblacion en Popayán tenga un promedio de crecimiento de 2,9 % en los proximos años				4	0,4
Markting digital					
El marketing digital es indispensable para todas las empresas en la actualidad, pero en este caso centrándonos en las microempresas, se considera una herramienta importante para su crecimiento y lograr un buen posicionamiento en el mercado.	0,08	4	0,32		
				4	0,32
Tasa de interés activa o de colocación					
La tasa de interes tuvo un promedio de 12,35 en los ultimos años.	0,15	2	0,3		
sin proyección por entes de control Banco de la Republica				2	0,3
Impuesto Industria y comercio					
Descuento del 25% para el pago total de la declaración anual de Industria y Comercio.	0,08	4	0,32		
				4	0,32
Cierre o bloqueo de vías					
Posibilidad de algunos descuentos en los impuestos que deben pagar los comerciantes que han resultado afectados por el bloqueo a la vía.	0,1	3	0,3		
Posibilidades de que el gremio comercial tenga perdidas por mercancías que permanezcan represadas a la espera que se abra la vía por posibles bloqueos.				2	0,2
Productos Ambientales					
Implementación de tecnologías ecológicas en sistemas de impresión, en cuanto a las tintas o empleo del papel ecológico que la industria utiliza comúnmente se llama artesanal o reciclado	0,05	3	0,15		
				3	0,15
Costo de alquiler					
La ciudad donde más creció el costo del alquiler fue Popayán (0,52%)	0,07	2	0,14		
				2	0,14
RESULTADO	**1**		**2,51**		**2,71**

Fuente: Propia de estudio.

Para la empresa su situación actual es estable donde se tiene una inflación alta lo cual genera que el costo aumente de los productos, el costo de alquiler actualmente sufre incrementos porcentuales considerables, sin embargo, los ajustes en el ámbito tributario ayudan directamente la organización como son los descuentos generados por la Secretaria de Hacienda. Teniendo en cuenta que con los pronósticos de estudios realizados a las diferentes variables, para la organización se ve en un mejor panorama a un futuro, debido a que si la inflación se reduce un poco la inflación se espera preservar el poder adquisitivo de las personas; por otra parte el marketing digital ocasiona una enorme oportunidad para que las empresas refuercen sus marcas y la posibilidad de encontrar clientes potenciales además de ser un importante canal de comunicación entre la empresa y los consumidores.

Gráfica 24. Matriz telaraña EFE



Fuente: Propia de estudio.

Se puede observar en la gráfica, que se presenta una mayor amenaza en variables como: inflación y tasa de interés activa o de colocación, aunque en el pronóstico se espera a que no haya un incremento significativo que afecte el sector, una amenaza como el costo de alquiler causaría una afectación a la empresa; las demás variables se convierten en oportunidades para esta última.

9.2.3.2Matriz de impacto externo

Teniendo como basa el pronóstico de las variables, la Matriz de Perfil Competitivo, y la Matriz de Evaluación Del Factor Externo. Se prosigue a elaborarse, con base en la matriz anexa (Tabla 3), el POAM, o sea las oportunidades, amenazas y de la organización en el medio externo.

"El perfil de oportunidades y Amenazas en el Medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia" (Serna, 2008)

Tabla 7 Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO												
FACTOR EXTERNO	ACTUAL - 2019						FUTURO - 2024					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inflacion												
La inflación tuvo un promedio de 4,49 en los ultimos años Se espera que la inflación tenga un promedio de 3,17 en los proximos años					X							X
Tasa de desempleo												
La tasa de desempleo tuvo un promedio de 9,33 en los ultimos años Se espera que la tasa de desempleo tenga un promedio de 7,90 en los proximos años						X						X
Estilo de vida - cultura												
La celebraciones es algo ya común en el estilo de vida de los colombianos, las diferentes festividades que existen a lo largo del año genera fechas especiales para dar un presente		X						X				
Poblacion												
La población en Popayán en promedio, creció un 0,82% por ciento cada año. Se espera que la poblacion en Popayán tenga un promedio de crecimiento de 2,9 % en los proximos años			X					X				
Markting digital												
El marketing digital es indispensable para todas las empresas en la actualidad, pero en este caso centrándonos en las microempresas, se considera una herramienta importante para su crecimiento y lograr un buen posicionamiento en el mercado.	X						X					
Tasa de interes activa o de colocacion												
La tasa de interes tuvo un promedio de 12,35 en los ultimos años. Sin proyección por entes de control Banco de la Republica					X							X
Impuesto Industria y comercio												
Descuento del 25% para el pago total de la declaración anual de Industria y Comercio.		X						X				
Cierre o bloqueo de vías												
Posibilidad de algunos descuentos en los impuestos que deben pagar los comerciantes Posibilidades de que el gremio comercial tenga perdidas por mercancías que permanezcan represadas		X									X	
Productos Ambientales												
Implementación de tecnologías ecológicas en sistemas de impresión, en cuanto a las tintas o empleo del papel ecológico que la industria utiliza comúnmente se llama artesanal o reciclado			X						X			
Costo de alquiler												
La ciudad donde más creció el costo del alquiler fue Popayán (0,52%)					X						X	

Fuente: Propia de estudio.

9.2.4 Auditoría interna

La evaluación de desempeño de la empresa se obtiene por medio de la auditoría interna siendo esta una actividad independiente y objetiva, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. El método por el cual se obtuvo información para realizar el diagnostico interno de la empresa Afichemania Popayán fue a través de la entrevista que se le realizo el mes de octubre del año 2019 al gerente de la misma; donde se le realizaron una serie de preguntas con el fin de conocer a fondo las fortalezas y debilidades que posee la organización y poder así realizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La evaluación de las fichas técnicas se realizará de acuerdo con los siguientes criterios:

Tabla 8 Evaluación de criterios

CALIFICACIÓN	CRITERIO
1	Nunca / no existe
2	Rara Vez / existe algo
3	Alguna Vez / existe un grado minimo aceptable
4	Frecuentemente / existe en un buen grado
5	Siempre / existe en un grado excelente

Fuente: Padilla (2011).

Tabla 9 Evaluación gerencial y del desempeño

No.	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
1	¿Tiene la organización objetivos y metas?	X	3	Revision si los objetivos y metas planteados para saber si los estan llevando a cabo.
2	¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria?	X	3	Tener en cuenta otras posibles estrategias para competir como: medios de pago, conocimiento del cliente, calidad del producto y servicio
3	¿Utiliza la organización un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?	X	3	La decisiones las toma en base a sus conocimientos empiricos, es por ello que no se toma a la ligera.

4	¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?	X	2	Se requiere un mejor y adecuado diseño, dado que el actual cubre solo ganancias
5	¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?	X	2	Ejerce un leve control pero requiere un diseño de formato para llevarlo a cabo.
6	¿Tiene la organización procedimientos adecuados de quejas y reclamos?		1	El personal no siente necesario debido a que son pocas las personas en el trabajo.
7	¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?	X	4	Se tiene politicas disciplinarias definidas, pero no estan plasmadas en un manual
8	¿Hay satisfacción con el trabajo?		4	Para Afichemania Popayán es favorable
9	¿Se adapta la organización y sus trabajadores favorablemente a los cambios?		3	Debe ser flexible a los cambios drásticos, que se le pueden presentar
10	¿Es buena la posicion de la organización entre sus competidores?		3	Adquiere una buena posicion debido a sus precios y a sus buenos canales de distribución
11	¿Son los actuales canales de distribuccion confiables u efectivos en cuanto a costos?	X	4	Mantener la buena relación que se lleva hasta el momento con los canales de distribucción.
12	¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?		2	Manejan canales de comuniacación , pero hay que diseñar objetivos definidos de publicidad.
13	¿Se han establecido los costos de compra, recpeción y despacho de mercancía?	X	4	Mantener la buena relación que se lleva hasta el momento con los canales de distribucción.
14	¿Ha intentado la empresa reducir el impacto medio ambiental en términos de reducción y reciclaje de residuos?		1	Se plantea diseñar un plan de acción para reducir el impacto ambiental.

Fuente: Propia de estudio.

9.2.4.1Diseño matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Una vez realizada la evaluación del desempeño organizacional, se procede a realizar la matriz EFI esta nos ayuda a clasificar las fortalezas y debilidades importantes de la organización.

Para realizar la matriz de evaluación del factor interno EFI se realiza los siguientes pasos:

9.2.4.1.1 Pasos

9.2.4.1.1.1 Se identifican las variables más representativas para la empresa

9.2.4.1.1.2Asignar una ponderación a cada variable con el objeto de indicar la importancia

0.0=sin importancia 1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

9.2.4.1.1.3 Se establece la clasificación de cada variable, donde:

1 = Amenaza mayor 3 = Oportunidad menor

2 = Amenaza meno 4 = Oportunidad mayor

9.2.4.1.1.4 Multiplicar la ponderación asignada a cada variable por la clasificación correspondiente.

9.2.4.1.1.5 Sumar la columna de resultados ponderados para la empresa. El resultado mayor a 2,5 indicara que la empresa posee fortalezas y menor a 2,5 la empresa posee debilidades.

Tabla 10 Matriz de evaluación del factor interno

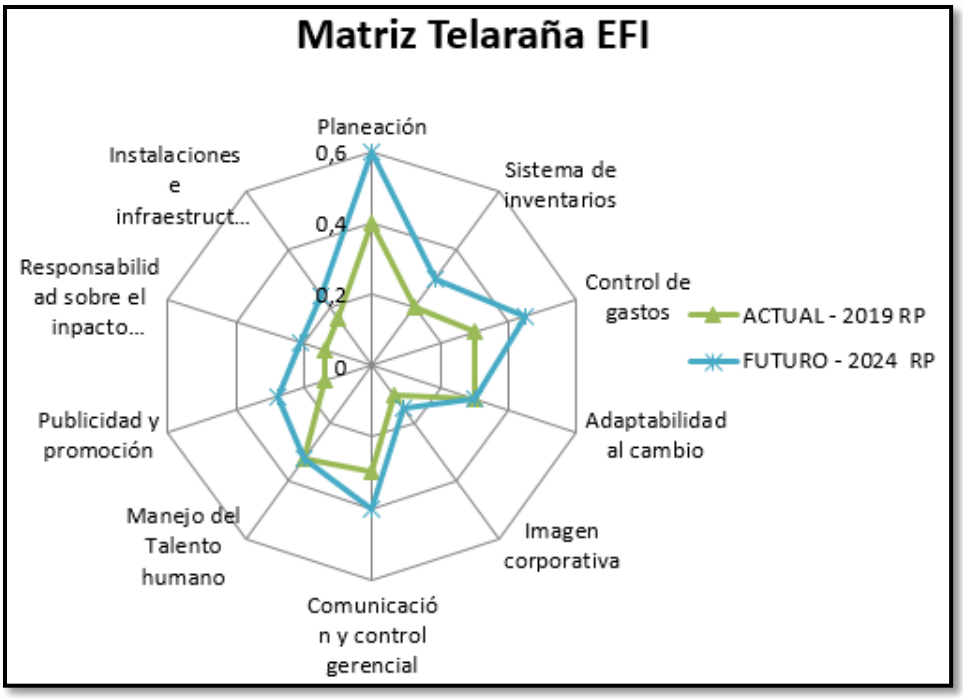
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO					
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	ACTUAL - 2019		FUTURO - 2024	
		C	RP	C	RP
Planeación					
Carece de un plan estratégico	0,2	2	0,4		
Desconoce el proceso de seguimiento de los objetivos y metas para saber si los estan llevando a cabo				3	0,6
Sistema de inventarios					
Actualmente no posee un sistema de inventarios como tal	0,1	2	0,2		
En los próximos años se plantea implementar los libros contables				3	0,3
Control de gastos					
Actualmente no posee un control de gastos	0,15	2	0,3		0
Se plantea implementar un software contable que ayude en este proceso				3	0,45
Adaptabilidad al cambio					
Existe una fácil adaptación a los cambios	0,1	3	0,3		
Para los años posteriores se espera mantenerlo y aprender sobre los errores				3	0,3
Imagen corporativa					
Tiene una imagen corporativa muy débil entre los competidores	0,05	2	0,1		
Mejorar la imagen que se tiene y que esta sea supervisada				3	0,15
Comunicación y control gerencial					
Posee una buena toma de decisiones, gracias a sus conocimientos empiricos	0,1	3	0,3		
Se pretende mantener la buena comunicación y control en la toma de decisiones				4	0,4
Manejo del Talento Humano					
Se tiene una buena relación con el personal contribuyendo al clima organizacional.	0,08	4	0,32		
Se espera mantener la los lazos entre las personas antiguas y los posibles nuevos trabajadores.				4	0,32
Publicidad y promoción					
Cuenta con una amplia visualización por redes sociales y plataformas a traves de internet	0,07	2	0,14		
Se espera plantear objetivos parala divulgacion de la marca a traves de las plataformas ya establecidas				4	0,28
Responsabilidad sobre el inpacto ambiental					
Ausencia de un plan de impacto ambiental	0,07	2	0,14		
Realizar un plan de acción para reducir el impacto ambiental.				3	0,21
Instalaciones e infraestructura					
Las infraestructura no estan en codiciones adecuadas	0,08	2	0,16		
Posibilidad de adquirir un nuevo local				3	0,24
RESULTADO	**1**		**2,36**		**3,25**

Fuente: Propia de estudio.

Las variables que se tiene en cuenta para el resultado de esta matriz son las evaluadas en el

proceso de auditoría interna, donde se puede analizar que la situación actual de Afichemania Popayán presenta en su promedio un 2,36lo que arroja que la empresa posee debilidad esto es debido a la falta de sistemas de inventarios, instalación e infraestructura, poca imagen corporativa y lo que es más importante poca realización de un plan estratégico para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos a nivel general. El pronóstico se realiza a 5 años para el 2024 se espera que la agencia Popayán muestre mejorías puesto que se tienen compromisos de mejoramiento para que estas se vuelven de apoyo y fortaleza con un promedio de 3,25, generando mayor competitividad en el sector.

Gráfica 25. Matriz telaraña EFI



Fuente: Propia de estudio.

Se puede analizar qué en la matriz telaraña EFI, en general lo actual es menor a lo futuro; debido a que la empresa presenta falencias y por ello se pretende mejorar. Una de las variables relevantes es la planeación, pues se encuentra en una valoración de 0,4 a causa del manejo

empírico y no organizado que tiene actualmente la organización por lo que en el futuro se quiere llegar a mejorar llegando a un 0,5 gracias a la ayuda brindada por se obtendrá de este trabajo, así mismo se ha establecido el inventario y el control de gastos. Las únicas variables que en el futuro se conservan como en la actualidad son la adaptabilidad al cambio y el manejo del talento humano debido a que se considera las variables sin menos falencias a la hora de la ejecución.

9.2.4.2 Matriz de impacto interno

Una vez terminada la matriz de Evaluación del Factor Interno (Tabla 7), se procede a examinar las fortalezas y debilidades a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), “siendo un medio para evaluar la posición estratégica de la compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención” (Serna, 2008).

Tabla 11 Matriz de impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO												
FACTOR INTERNO	ACTUAL - 2019						FUTURO - 2024					
	FORTALEZA			DEBILIDAD			FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Planeación												
Carece de un plan estratégico Desconoce el proceso de seguimiento de los objetivos y metas para saber si los estan llevando a cabo					X			X				
Sistemas de inventarios												
Actualmente no posee un sistema de inventarios como tal. En los próximos años se plantea implementar los libros contables.					X			X				
Control de gastos												
Actualmente no posee un control de gastos. Se plantea implementar un sotware contable que ayude en este proceso.					X			X				
Adaptabilidad al cambio												
Existe una fácil adaptación a los cambios. Para los años posteriores se espera mantenerlo.		X						X				
Imagen corporativa												
Tiene una imagen corporativa muy débil entre los competidores. Mejorar la imagen que se tiene y que esta sea supervisada					X		X					
Comunicación y control gerencial												
Posee una buena toma de decisiones, gracias a sus conocimientos empiricos. Se pretende mantener la buena comunicación y control en la toma de decisiones.		X					X					
Manejo de talento humano												
Se tiene una buena relación con el personal contribuyendo al clima organizacional. Se espera mantener la los lazos entre las personas antiguas y los posibles nuevos trabajadores.	X						X					
Publicidad y promoción												
Cuenta con una amplia visualización por redes sociales y plataformas a traves de internet. Se espera plantear objetivos parala divulgacion de la marca a traves de las plataformas ya establecidas		X					X					
Responsabilidad sobre el inpacto ambiental												
Ausencia de un plan de impacto ambiental. Realizar un plan de acción para reducir el impacto ambiental.						X			X			
Instalaciones e infrastructura												
Las infraestructura no estan en codiciones adecuadas Posibilidad de adquirir un nuevo local					X							

Fuente: Propia de estudio.

9.2.5 Formulación de la misión y la visión

Según Padilla (2011) la misión y visión deben sujetarse a la capacidad de respuesta que tiene la organización, y al alcance que puede tener frente a las necesidades y exigencias del mercado.

La misión se debe orientar hacia los siguientes elementos:

- Cuál es el negocio
- Quiénes son sus clientes
- Cuál es su prioridad
- Cuáles son los deberes y derechos de los colaboradores
- Cuáles son los productos y mercados

La visión también debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué queremos de la organización dentro de un periodo establecido?
- ¿Cómo vamos a lograr ese deseo?
- ¿Cuáles son los productos, servicios y clientes durante un periodo establecido?

9.2.5.1 Misión

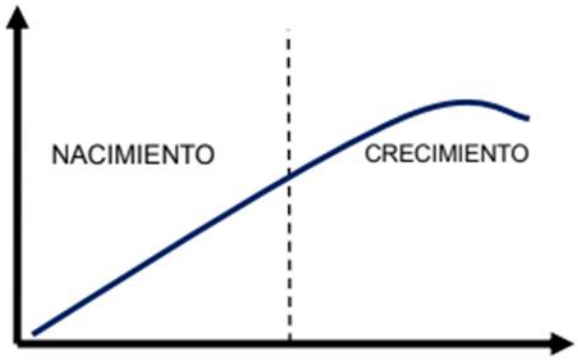
Desde el año 2013 Afichemania Popayán ofrece una gran variedad de productos para fiesta, piñatería, juguetería y expresión social dirigidos a la población en general donde se sobrepasen las expectativas a través de un personal dispuesto a prestar la excelencia en el servicio. Teniendo en cuanta el compromiso con el bienestar del cliente interno y externo, el desarrollo corporativo y la responsabilidad social con el fin de que las celebraciones sean experiencias únicas y memorables.

9.2.5.2 Visión

Para el año 2024 Afichemania Popayán será consolidada como una de las mejores empresas en el sector de piñatería y expresión social partiendo de un trabajo en equipo, procesos innovadores donde se busca la mejora constante de los servicios que se ofrece.

9.2.6 Ciclo de vida de la empresa

Gráfica 26. Ciclo de vida de la empresa



Fuente: Padilla (2011).

Para la empresa Afichemania Popayán, se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que, de acuerdo a la investigación realizada, se encontró que desde que se inició con la empresa, se ha podido ampliar el portafolio de servicios, se logró tener y mantener nuevos clientes mayoristas, lo cual conlleva a querer ampliar su infraestructura, además de se ha incrementado el volumen de ventas y utilidades, estas son características que permiten inferir que la empresa se encuentra en la fase crecimiento.

9.2.7 Compromisos corporativos

Una vez evaluado el contexto externo e interno, y de haber replanteado y formulado la misión y la visión, se procede a la construcción de escenarios estratégicos, los cuales están incluidos

dentro de la visión de la empresa, por tanto, se desprenden de esta y permitiendo que los objetivos se orienten hacia el cumplimiento de los lineamientos estratégicos. (Padilla, 2011).

Es la razón por la que se escogen los siguientes compromisos corporativos que aportan al cumplimiento de la misión y la visión de Afichemania Popayán.

- Una gran variedad de productos para fiesta – Gestión de mercados
- Excelencia en el servicio – Gestión de clientes
- Trabajo en equipo- Talento humano/Modelo de gestión
- Procesos innovadores – Gestión de tics
- Responsabilidad Social – Gestión Ambiental

9.3 Objetivos estratégicos

9.3.1 Objetivos estratégicos, tácticos y metas

- **GESTIÓN DE MERCADOS:**

Tiene como propósito diseñar un plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento.

Objetivo estratégico:

Diseñar un plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento.

Objetivo táctico:

Diseñar el 50% del plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento en los próximos tres años.

Se escoge este porcentaje debido al crecimiento de la organización, al optar una sucursal de la empresa al sur occidente de la ciudad de Popayán, en el barrio la Esmeralda por ende se hace dispendioso diseñar el plan de mercadeo.

Metas:

- Diseñar el 20% del plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento para el año 2020.
- Diseñar el 20% del plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento para el año 2021.
- Diseñar el 10% del plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento para el año 2022.

Se da un porcentaje mayor en los primeros años puesto que las tendencias de este mercado son cambiarias y para su adecuado crecimiento es importante diseñar el plan de mercadeo, dejando en el año 3 un porcentaje menor debido a que deberá evaluar los avances de los años anteriores.

- **GESTIÓN DE CLIENTES:**

Su motivo es generar un programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado.

Objetivo estratégico:

Generar un programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado.

Objetivo táctico:

Para el año 2022 se generará el 30% del programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado.

Se propone este porcentaje ya que en este mercado se maneja una gran variedad de clientes, tanto mayoristas como minoristas, por ende, al coger toda la población se obtendrá una gran cantidad de quejas y reclamos que se tendrán que evaluar para poder proponer soluciones efectivas.

Metas:

- Generar el 10% del programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado para el año 2020.
- Generar el 10% del programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado para el año 2021.
- Generar el 10% del programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado para el año 2022.

Se maneja igual porcentaje para todos los años, debido a que las percepciones de los clientes pueden cambiar de manera rápida por razones mínimas y se retroalimentara con los años anteriores, es decir, que en el 2021 se tomara en cuenta lo realizado en el 2020.

- **MODELO DE GESTIÓN:**

Su finalidad es incrementar la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente.

Objetivo estratégico:

Incrementar la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente.

Objetivo táctico:

Incrementar en un 60% la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente en los próximos tres años.

Se propone este porcentaje puesto que, para el empresario, es importante tener satisfechos a sus clientes internos, además de que es un mercado cambiario y por ende estos deberán estar a la vanguardia del mismo para poder mejorar su desempeño y poder prestar una excelente atención al cliente externo.

Metas:

- Incrementar en un 20% la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente para el año 2020.
- Incrementar en un 20% la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente para el año 2021.
- Incrementar en un 20% la cualificación y calidez del personal que permita ofrecer la mejor experiencia al cliente para el año 2022.

Se propone un porcentaje igual porque es importante que este proceso sea continuo y retroalimentado a lo largo de los años, pues el cliente interno debe ser estimulado para no sentirse afligido en el entorno laboral y disponer de los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

- **GESTIÓN DE TIC'S:**

Su propósito es ampliar la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles.

Objetivo estratégico:

Ampliar la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles.

Objetivo táctico:

Para el año 2022 se ampliará en un 50% la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más eficientes y flexibles.

Se estima este porcentaje dado que este objetivo requiere de tiempo y análisis para poder lograrlo, teniendo en cuenta que la empresa no posee nada sistematizado.

Metas:

- Ampliar en un 30% la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles para el año 2020.
- Ampliar en un 10% la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles para el año 2021.
- Ampliar en un 10% la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles para el año 2022.

Para el primer año posee un porcentaje mayor, gracias a que el empresario ve la necesidad de sistematizar para llevar un mejor control de la empresa por la apertura de la sucursal y así acelerar y mejorar los procesos de la empresa; para los dos años siguientes se maneja un porcentaje igual para lograr la adaptación al gran cambio que la empresa va a emprender e ir mejorando y logrando el objetivo táctico.

- **GESTIÓN AMBIENTAL:**

Su finalidad es diseñar un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización.

Objetivo estratégico:

Diseñar un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización.

Objetivo táctico:

Diseñar el 30% un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización en los próximos tres años.

Se estima un porcentaje bajo para este objetivo teniendo en cuenta que la empresa pasará por un cambio significativo en la administración pues esta estará trabajando en los anteriores objetivos, esto no quiere decir que la empresa deje a un lado este objetivo, sino que para los años siguientes será el objetivo primordial, debido a la afectación ambiental que maneja estas empresas.

Metas:

- Diseñar el 10% un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización para el año 2020.
- Diseñar el 10% un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización para el año 2021.
- Diseñar el 10% un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización para el año 2022.

El empresario decide manejar un mismo valor debido a que este objetivo es nuevo para la empresa y para ello necesita de capacitarse para poder implementar adecuadamente este objetivo.

9.4 Estrategias a implementar

9.4.1 Estrategias: matriz DOFA

Consiste en formular estrategias en cado uno de los cuadrantes de la matriz de acuerdo con la intercepción entre cada una de las variables que las conforman. Las matrices EFE, perfil competitivo, EFI contribuyen a la construcción de la presente matriz. (Padilla, 2011)

Tabla 12 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1. Ubicación 2. Portafolio de productos 3. Relaciones comerciales 4. Innovación 5. Lealtal de los consumidores 6. Adaptación a cambios y aprendizaje de errores 7. Comunicación y control gerencial 8. Manejo del talento humano	1. Atención al cliente 2. Publicidad 3. Instalaciones e infraestructura 4. Sistema de inventarios 5. Politicas de motivación 6. Carece de un plan estratégico 7. No posee un control sobre gastos 8. Imagen corporativa débil 9. Responsabilidad Ambiental
OPORTUNIDADES	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1. Estilo de vida - cultura 2. Población 3. Marketing digital 4. Impuesto de industria y comercio 5.Productos amigables con el medio ambiente	**1. F2, F4, F5 - O1, O5** = ALIANZA ESTRATÉGICA 2. **F1, F3 - O2,O3** = ACUERDO DE TECNOLOGÍA 3. **F6, F7, F8 - O4** = DESARROLLO A ESCALA HUMANA	4. **D4, D6, D7 - O4** = ACUERDO DE TECNOLOGÍA 5. **D1, D2, - O3, O2** = OUTSOURCING 6. **D8, D9 - O1, O**5 = OUTSOURCING
AMENAZAS	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1. Inflación 2. Tasa de desempleo 3. Tasa de interés activa o de colocación 4. Cierre o bloqueo de vías 5. Costo de alquiler	7. **F6, F7 - A1**= SEGUIMIENTO 8.**F3, F6 - A4** = CONSORCIO 9. **F2, F4, F5, F8 - A3** = ALIANZA ESTRATÉGICA	10. **D4, D7 - A1** = REDUCCIÓN 11. **D6 - A2** = OUTSOURCING 12. **D1, D4 - A4** = CONSORCIO

Fuente: Propia del estudio.

9.4.1.1 **CRUCE FO**

Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

9.4.1.1 F2, F4, F5 - O1, O5 = ALIANZA ESTRATÉGICA con la empresa Corrugados de Colombia para ampliar el portafolio de servicios con productos innovadores que sean amigables con el medio ambiente, de igual manera se encuentren alineados con el estilo de vida de las personas y así aumentar la lealtad de los consumidores, por valor de $2.000.000

9.4.1.2 F1, F3 - O2, O3 = ACUERDO DE TECNOLOGÍA para realizar un plan de marketing digital a la empresa dando a conocer a través de una plataforma de internet su ubicación y lograr con esto a traer a más población favoreciendo a posibles nuevas relaciones comerciales, por valor de $800.000

9.4.1.3 F6, F7, F8 - O4 = DESARROLLO A ESCALA HUMANA, aprovechar la adaptabilidad a cambios y aprendizaje de errores para darle un buen manejo al descuento recibido por la industria y comercio y de esta manera ayudar al talento humano, por valor de $1.000.000

9.4.2 **CRUCE DO**

Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

9.4.2.1 D4, D6, D7 - O4 = ACUERDO DE TECNOLOGÍA Implementar un sistema de información contable para planificar un flujo de efectivo y así contar con información

actualizada y veraz para la toma de decisiones, por valor de $1.200.000

9.4.2.2 D1, D2, - O3, O2 = OUTSOURCING Afichemania Popayán subcontratara a la empresa de Data Solutions Group para optimizar el uso de redes sociales, páginas web para realizar un plan de CRM así mejorar la publicidad y la atención al cliente, de esta manera llegar a mas población, por valor de $800.000

9.4.2.2 D8, D9 - O1, O5 = OUTSOURCING Afichemania Popayán subcontratara a la empresa Avenat para generar un programa de sostenibilidad ambiental donde se contribuya con el medio ambiente y la satisfacción de las necesidades de los clientes, logrando ganar imagen corporativa y responsabilidad social, por valor de $ 1.000.000

9.4.3 **CRUCE FA**

Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas

9.4.3.1 F6, F7 - A1= SEGUIMIENTO realizar un seguimiento de la tasa de inflación para poder anticiparse a posibles cambios que pueden generarse por la variación de este factor macroeconómico, por valor de $500.000

9.4.3.2 F3, F6 - A4 = CONSORCIO con las diferentes empresas de expresión social y piñaterías en Popayán estableciendo relaciones comerciales para disminuir el riesgo de cierre o bloqueo de vías, por valor de $3.000.000

9.4.3.3 F2, F4, F5, F8 - A3 = ALIANZA ESTRATÉGICA con el banco Bancolombia

gestionando créditos para enriquecer el portafolio de productos o iniciar un programa de capacitación al talento humano creando lealtad de los consumidores, por valor de $4.000.000

9.4.4 **CRUCE DA**

Tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

9.4.4.1 D4, D7 - A1 = REDUCCIÓN Realizar un programa de reducción de gastos hasta buscar un equilibrio entre las compras y el dinero en circulación, por valor de $1.500.000

9.4.4.2 D6 - A2 = OUTSOURCING subcontratar a Evalúate Consultoría y Asesoría SAS para desarrollar un plan estratégico que aborden estrategias que permitan mitigar las afectaciones por la tasa de desempleo, por valor de $1.600.000

9.4.4.3 D1, D4 - A4 = CONSORCIO entre las empresas de expresión social y piñaterías en Popayán para realizar un mapa de riesgos donde busquen nuevas vías de acceso o genere posibles soluciones al cierre o bloqueo de vías, para que la empresa no se quede sin productos en el almacén, por valor de $1.000.000

9.4.2Políticas de la empresa

Se convierten en las reglas, normas o guías que expresan los límites de los cuales deben ejecutarse los objetivos estratégicos. La política facilita al personal la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Padilla, 2011). Afichemania Popayán no posee políticas establecidas, por lo que se definen las siguientes en conjunto con el dueño de la empresa:

9.4.2.1 Desarrollar y mejorar de manera constante la realización de las operaciones, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles como son su talento humano y la tecnología.

9.4.2.2 Fijar directrices para generar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

9.4.2.3 Mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la empresa.

9.4.2.4 Afichemania Popayán cumplirá con toda la normatividad aplicable a su razón social y garantizará flexibilidad para adoptar modificaciones que se presenten en ese sentido.

9.4.2.5 Fomentar soluciones para la sostenibilidad ambiental en los productos ofrecidos satisfaciendo las necesidades del cliente, sin disminuir la rentabilidad para la empresa.

9.5 Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto

9.5.1Relación objetivos tácticos, estrategias y políticas de la empresa

Tabla 13 Relación objetivos tácticos, estrategias y políticas de la empresa

OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
1	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8,10,11	1, 2
2	1, 2, 5, 6, 8, 9, 12	1, 2, 5
3	3, 9	1, 2, 3
4	2, 4, 5, 7	1, 4
5	1, 6	5

Fuente: Propia de estudio.

9.5.2Plan de acción

Tabla 14 Plan de acción

Compromiso Corporativo	Objetivo Estrategico	Objetivo Táctico	Estrategia	Meta	Indicador	Recursos	Costo	Actividad	Responsable
GESTIÓN DE MERCADOS	Diseñar un plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento.	Diseñar el 50% del plan de mercadeo el cual permitirá tener una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento en los próximos tres años.	Aumentar el portafolio de servicios con productos innovadores que sean amigables con el medio ambiente, de igual manera se encuentren alineados con el estilo de vida de las personas y asÍ aumentar la lealtad de los consumidores	20%	Necesidades de los clientes/ Número total de posibles necesidades de clientes	Humanos y financieros	$ 2.000.000	Estudio de las necesidades de los clientes	Gerente de la empresa
GESTIÓN DE CLIENTES	Generar un programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado.	Para el año 2022 se generara el 90% del programa de satisfacción y fidelización al cliente, a fin de mantener y aumentar la participación en el mercado.	Optimizar el uso de redes sociales, páginas web para realizar un plan de CRM así mejorar la publicidad y la atención al cliente, de esta manera llegar a mas población	30%	Redes sociales empleadas/ Total de redes sociales	Humanos, tecnologicos y financieros	$ 800.000	Revisión y actualización de las redes sociales para el cliente	Gerente de la empresa
MODELO DE GESTIÓN	Incrementar la cualificación y calidez del personal ofreciendo la mejor experiencia al cliente.	Incrementar en un 80% la cualificación y calidez del personal ofreciendo la mejor experiencia al cliente en los próximos tres años.	Iniciar un programa de capacitación al talento humano creando en el, un mejor ambiente de trabajo que se vera reflejado en la atencion al cliente.	20%	Capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones	Humanos y financieros	$ 1.500.000	Contratación de una persona profesional para realizar las capacitaciones al personal	Gerente de la empresa
GESTIÓN DE TIC'S	Ampliar la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles.	Para el año 2022 se ampliara en un 70% la cobertura de las redes de información y comunicación de la empresa que permita ser más rápidos, eficientes y flexibles.	Implementar un sistema de información contable para planificar un flujo de efectivo y así contar con información actualizada y veraz para la toma de decisiones	30%	Software evaluados/Total Software ofertados	Humanos, tecnologicos y financieros	$ 1.200.000	Seleccionar, adquirir y establecer el mejor software que supla las necesidades	Gerente de la empresa
GESTIÓN AMBIENTAL	Diseñar un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización.	Diseñar el 20% un plan ambiental que procure la comunicación y fomento de una cultura ambiental dentro de la organización en los próximos tres años.	Generar un programa de sostenibilidad ambiental donde se contribuya con el medio ambiente y la satisfacion de las necesidades de los clientes	5%	Información relevante encontrada/ Total información	Humanos y financieros	$ 1.000.000	Busqueda de información sobre sostenibilidad ambiental	Gerente de la empresa

Fuente: Propia de estudio.

Tabla 15 Ficha técnica necesidades del cliente

Ficha tecnica de indicadores			
Nombre del indicador	Necesidades del cliente		
Area/ Departamento	Administrativa	**Responsable**	Gerente de la empresa
Formula	**Numerador**	Necesidades de los clientes	
	Denominador	Numero total de posibles necesidades de clientes	
Factor		**Unidad de medición**	Porcentaje (%)
Fuente de información	**Variable**	**Area de origen**	**Fuente**
	Necesidades de los clientes	Mercadeo	Clientes de la empresa
	Numero total de posibles necesidades de clientes	Mercadeo	Clientes de la empresa
Meta establecida	**Optimo**	**Aceptable**	**Deficiente**
Frecuencia de medición	Trimestral		
Interpretación			

Fuente: Propia de estudio.

Tabla 16 Ficha técnica redes sociales

Ficha tecnica de indicadores			
Nombre del indicador	Redes sociales		
Area/ Departamento	Administrativa	**Responsable**	Gerente de la empresa
Formula	**Numerador**	Redes sociales empleadas	
	Denominador	Total de redes sociales	
Factor		**Unidad de medición**	Porcentaje (%)
Fuente de información	**Variable**	**Area de origen**	**Fuente**
	Redes sociales empleadas	Mercadeo	Lista de redes sociales usadas por la empresa
	Total de redes sociales	Mercadeo	Lista de redes sociales existentes
Meta establecida	**Optimo**	**Aceptable**	**Deficiente**
Frecuencia de medición	Semestral		
Interpretación			

Fuente: Propia de estudio.

Tabla 17 Ficha técnica capacitación del personal.

Ficha tecnica de indicadores			
Nombre del indicador	Capacitacion del personal		
Area/ Departamento	Administrativa	**Responsable**	Gerente de la empresa
Formula	**Numerador**	Capacitaciones realizadas	
	Denominador	Total de capacitaciones	
Factor		**Unidad de medición**	Porcentaje (%)
Fuente de información	**Variable**	**Area de origen**	**Fuente**
	Capacitaciones realizadas	Talento Humano	Asistencia a las capacitaciones
	Total de capacitaciones	Talento Humano	Capacitaciones acordadas
Meta establecida	**Optimo**	**Aceptable**	**Deficiente**
Frecuencia de medición	Semestral		
Interpretación			

Fuente: Propia de estudio.

Tabla 18 Ficha técnica de software

Ficha tecnica de indicadores			
Nombre del indicador	Sofware		
Area/ Departamento	Administrativa	**Responsable**	Gerente de la empresa
Formula	**Numerador**	Sofware evaluados	
	Denominador	Total sofware ofertados	
Factor		**Unidad de medición**	Porcentaje (%)
Fuente de información	**Variable**	**Area de origen**	**Fuente**
	Sofware evaluados	Administrativa	lista de verificación de sofwares
	Total sofware ofertados	Administrativa	Mercado
Meta establecida	**Optimo**	**Aceptable**	**Deficiente**
Frecuencia de medición	No aplica.		
Interpretación			

Fuente: Propia de estudio.

Tabla 19 Ficha técnica sostenibilidad ambiental

Ficha tecnica de indicadores			
Nombre del indicador	Sostenibilidad ambiental		
Area/ Departamento	Administrativa	**Responsable**	Gerente de la empresa
Formula	**Numerador**	Información relevante encontrada	
	Denominador	Total información	
Factor		**Unidad de medición**	Porcentaje (%)
Fuente de información	**Variable**	**Area de origen**	**Fuente**
	Información relevante encontrada	Administrativa	Hallazgos en la organización de acuerdo al medio ambiente
	Total información	Administrativa	En el mercado
Meta establecida	**Optimo**	**Aceptable**	**Deficiente**
Frecuencia de medición	Semestral		
Interpretación			

Fuente: Propia de estudio.

10 CONCLUSIONES

A través del presente trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégico, ya que permite que la empresa Afichemania Popayán, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprensa su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones. En el entorno nacional cambiante, con una situación política y económica variable, repleta de expectativas, es indispensable que todas las empresas se involucren en un plan estratégico que sea acorde a las realidades existentes en los mercados, flexible ante los riesgos y que permita la subsistencia de la empresa ya que esta se encuentra en una etapa de crecimiento gracias a la habilidad y el espíritu empresarial del dueño, donde este puede ser direccionado para el mejoramiento de la situación actual de la empresa que aunque en la actualidad no genera pérdidas si podría aprovecharse el vasto conocimiento adquirido durante sus años de funcionamiento.

Los análisis realizados permitieron mostrar al propietario un punto complementario al de él, también se mostró cuál son los aspectos en que se debe mejorar y en cuales se está llevando a cabo una buena labor. La elaboración del plan fue de gran utilidad para Afichemania Popayán ya este tipo de empresas no tienen muy claro estos temas, por tal motivo el resultado obtenido en este trabajo es un punto de partida para que la empresa se pueda proyectar hacia el futuro de una forma organizada y sostenible haciendo una combinación de la teoría de administración de empresas y la experiencia práctica con que cuentan los propietarios.

Gracias a la Matriz de perfil competitivo se pudo evidenciar que la empresa presenta problemas de competitividad, lo que explica el bajo número de clientes. Por otra parte, la empresa Megafan y Exporemate se pueden convertir en una constante amenaza, pues si no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, estos buscaran otra empresa que logre satisfacerlos.

La elaboración del plan estratégico además de ayudar a marcar el rumbo de la compañía hacia el futuro, también permitió identificar grandes oportunidades de crecimiento y mejora, que de aprovecharse traerían grandes beneficios como crecimiento en ventas, utilidades, posicionamiento de la marca y la posibilidad de tener presencia a nivel local y departamental.

11 RECOMENDACIONES

La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar Afichemania Popayán y las estrategias que se implementaran para ello.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

Realizar mediciones permanentes y sistemáticas del nivel de satisfacción del cliente externo e interno con el fin de mejorar los factores que presenten deficiencias en la prestación de servicio.

Los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.

Elaborar un portafolio de productos, la cual contenga información detallada, esto permitirá a los clientes mayoristas conocer los productos y tomar la decisión adecuada de acuerdo a sus necesidades este portafolio podrá ser utilizado como uno de los principales medios de promoción de Afichemania Popayán.

12 BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Revista Científica Universidad del Norte. Recuperado De http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967

Alcaldía de Popayán. (s.f). Descuentos para impuesto de Industria y Comercio. Recuperado de http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/sala-de-prensa/noticias/Descuentos-para-impuesto-de-Industria-y-Comercio

Amaya, J. (Sin fecha). Gerencia: Planeación & Estrategia. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=principios+corporativos&ots=g6lAZH_FFA&sig=Emh9UkvfkEHuY2jOA51B309e5q4&redir_esc=y#v=onepage&q=principios%20corporativos&f=false

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Recuperado el20 de Abril de 2019 de https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf

Arredondo, J. (2017). El marketing digital: una solución estratégica para las microempresas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16196/ArredondoMoraJuanCamilo2017.pdf;jsessionid=09BDAB7F763462ADE0CC39910404D36F?sequence=3

Banco de la República. (2018). Tasas de colocación. Recuperado de https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion

Banco de la República. (2018) ¿Qué es la inflación? Recuperado de https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n

Banco de la República. (2019). Boletín de los indicadores económicos. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf

Blasco, J., & Pérez, j. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. Recuperado el 8 de Abril de 2019 de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf

Blázquez, F. Dorta, J & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración, 19 (31), 165 – 195. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf

Briseño, C. (Sin fecha). Sistema de inventarios. Recuperado de http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gran Canaria. (2010). Paso 7. Ubicación de la empresa. Recuperado de http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html

Cámara de Comercio de Bogotá. (S.f) ¿Qué diferencias hay entre una persona natural y una jurídica? Recuperado de https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-diferencias-hay-entre-una-persona-natural-y-una-juridica

Centro europeo de postgrado. (Sin fecha). ¿Qué es la política de remuneración y motivación? Recuperado de https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-politica-de-remuneracion-y-motivacion.html

Concepto definicion de Redacción. (2019). Definición de Innovación. Recuperado de https://conceptodefinicion.de/innovacion/

Colconectada. (2015). Impuesto de Industria y Comercio. Recuperado de https://www.colconectada.com/impuesto-de-industria-y-comercio/

Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Perspectivas, (20), 105 – 114. Recuperado dehttps://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf

Colombia Legan Corporation. (2018) ¿Cómo se clasifican las empresas según su actividad económica en Colombia? Recuperado de https://colombialegalcorp.com/como-clasifican-las-empresas-segun-actividad-economica-en-colombia/

Corporación Financiera Colombiana S.A. (2019). Proyecciones económicas. Recuperado de https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas

David, F. (2008), Conceptos De Administración Estratégica Decimoprimera Edición, Naucalpan De Juárez, México: Pearson Prentice Hal

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Tasa de desempleo nacional. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_dic_14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). Tasa de desempleo nacional. Recuperado dehttps://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_dic_16.pdf

Diccionario Larousse (2006). Diccionario Enciclopedico Larosse. Edisiones Larousse

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. (1999). Recuperado de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

Dinero. (2015, 16 de septiembre). La revolución de las "Big Little"colombianas. *Dinero*. Recuperado dehttps://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537

Dinero. (2018, 30 de enero) Desempleo cerró el 2017 al alza y se ubicó en 9,4%. *Dinero*. Recuperado de https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-2017-colombia-dane/254707

Enciclopedia. (2016). Cauca (Colombia). Recuperado de http://enciclopedia.us.es/index.php/Cauca_(Colombia)

Economipedia. (Sin fecha). Publicidad. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/publicidad.html

El congreso de la república de Colombia. (1994). Por la cual se expide la ley general de educación. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Estevez. R. (2014). ¿Sabes qué es un producto sostenible? Ecointeligencia. Recuperado de https://www.ecointeligencia.com/2014/06/definicion-producto-sostenible/

Enrique, L. Hernán, F. Guerrero, J. Escobar, M & Flores, E. (2014). Marco legal de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, frente a los grupos de usuarios establecidos para efectos de la convergencia de la ley 1314 de 2009. Apuntes Contables 17 (2014), 239-250. Recuperado de https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3979/4280

Franco, F. & Josefina, M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(3), 46-58. Recuperado de http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf

Francor. (2017). Instalación industrial: importancia en la empresa. Recuperado de http://francor.com.mx/instalacion-industrial-en-la-empresa/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). UBICACIÓN DE CAUCA EN COLOMBIA. Recuperado de http://cauca.cafedecolombia.com/es/cauca/el_departamento/ubicacion_de_cauca_en_colombia/

García, A. (2013). La planificación estratégica en las universidades públicas en España: un análisis de sus objetivos. Ediciones Universidad de Salamanca, 19, 111-132. Recuperado de

https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/131355/1/La_planificacion_estrategica_en_las_univ.pdf

García, I. (23 de mayo del 2018) Definición de razón social. Recuperado el 18 de septiembre del 2019 de: https://www.economiasimple.net/glosario/razon-social

Gómez, M. (2005). Operativizacion de los estilos de vida mediante la distribución del tiempo en personas mayores mayores de 50 años. Recuperado de https://hera.ugr.es/tesisugr/15519119.pdf

Gómez, J. (2015). El ocaso de la planeación estratégica. Recuperado dehttp://jorgeivangomez.co/2015/12/16/el-ocaso-de-la-planeacion-estrategica/

Koontz, D. &Weihrich, H. (1999). Objetivos organizacionales. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf

Kovacevic, A. (2017, 21 de diciembre). ¿Qué es y qué no es estrategia? La clase ejecutiva. Recuperado el 15 de Abril de 2018 de https://claseejecutiva.emol.com/articulos/antoniokovacevic/que-es-y-que-no-es-estrategia/

Las Empresas. (2019). Actividades de impresión. Recuperado de https://www.lasempresas.com.co/tag/actividades-de-impresion/

Leal, N. (diciembre 5 de 2018). Los emprendedores colombianos necesitan marketing digital del puro y duro. Las dos orillas. Recuperado de https://www.las2orillas.co/los-emprendedores-colombianos-necesitan-marketing-digital-del-puro-y-duro/

Lopez, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Recuperado de 26 de Abril de 2019 de

http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?seq

Lopez, P. & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Martínez, C. (2002). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones

Mayorga, M & Medina, W. (2011). Plan marketing para una empresa "Detalles S.A" que oferta regalos vía online para toda ocasión en la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1526/13/UPS-GT000243.pdf

Méndez, A. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales

Méndez, C. (2012), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales Cuarta edición, Balderas, México: Limusa

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2018). Ajuste macroeconómico: recuperación en marcha. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de http://www.anif.co/sites/default/files/memorias/mauricio_cardenas_-_minhacienda.pdf

Nuevo código de comercio. (2011). Bogotá, Colombia: Editorial Union Ltda.

Neuronup. (Sin fecha). Habilidades sociales. Recuperado de https://www.neuronup.com/es/areas/skills

Organización Internacional del Trabajo (S.f). Recuperado de https://www.unaids.org/es/resources/documents/2015/ILObrochure

Padilla, R. (2011). Planeación Estratégica: Una Guía Práctica, Universidad Cooperativa De Colombia

Pérez, D. & Pérez, I. (2006). El Producto. Concepto y Desarrollo. Escuela de Negocios - EOI Escuela de Organización Industrial, Madrid, Colombia. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf

Peiró, R. (Sin fecha). Servicio de atención al cliente. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/servicio-de-atencion-al-cliente.html

Pérez, J., & Gardey, A. (2012). Definición de portafolio de servicios. Recuperado de https://definicion.de/portafolio-de-servicios/

Periódico La Campana. (2013). Comercio y microempresa conforman tejido empresarial caucano. Recuperado de https://www.periodicolacampana.com/comercio-y-microempresa-conforman-tejido-empresarial-caucano/

Portafolio. (2019). Arriendos en estratos 1, 2 y 3 los que más han subido en el país. *Portafolio.* Recuperado de https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/arriendos-en-estratos-1-2-y-3-los-que-mas-han-subido-en-el-pais-526155

Portafolio. (2019, 31 de enero). El desempleo en Colombia subió durante el 2018. *Portafolio*. Recuperado de https://www.portafolio.co/economia/empleo/el-desempleo-en-colombia-subio-durante-el-2018-525823

Portafolio. (2019, 24 de Julio). Economía colombiana crecería por debajo del 3% en el 2019. *Portafolio*. Recuperado de https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-crecimiento-colombia-531855

Portafolio. (2019, 31 de Julio). Sigue subiendo el desempleo: en junio fue de 9,4%. *Portafolio*. Recuperado de https://www.portafolio.co/economia/empleo/sigue-subiendo-el-desempleo-en-junio-fue-de-9-4-532131

Quilindo, C. (1 de abril de 2019). Se cumplen 21 días de bloqueo en vía Panamericana por parte de minga indígena. Recuperado de https://www.rcnradio.com/colombia/sur/21-dias-de-bloqueo-en-panamericana-por-parte-de-minga-indigena

Rivadeneira, N y López. (2011). Planeación estratégica bodegas ilusión. Universidad ICESI, Cali, Colombia. Recuperado dehttps://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77225/1/clinica_salud_florida.pdf

Rivera, H. & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Sanchez.J. (S.f). Alquiler. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/alquiler.html

Sampieri, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010), Metodología de la investigación Quinta edición, México Df, México: Mc Graw Hill

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica, décima edición. Recuperado de https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01

Serna, H. (2006). Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción. Bogotá, Panamericana, 3REditores.

Serrato, L. (2018, 28 de mayo). Los trabajos de la cuarta revolución industrial. *Semana*. Recuperado de https://www.semana.com/educacion/articulo/cuales-son-los-trabajos-del-futuro/569155

Sistema Nacional de Información Cultural. (S.F). Colombia Cultural. Ministerio de Cultura. Recuperado de http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=19&COLTEM=215

Torres, D. (2014). Plan de negocios para la exportación de tarjetas de felicitación e internacionalización de la empresa alternativas expresión. Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4954/TorresLopez-Dahiana-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, & Paz (2015), Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.

Tiempo. (2004). Detalles que mueven millones. Recuperado el 2 de abril de 2019 de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1516702

Utopía Consultores (2017). Tipos de Competitividad empresarial y ejemplos de cada una. Recuperado dehttp://utopia-consultores.com/tipos-de-competitividad-empresarial-y-ejemplos-de-cada-una/

13 GLOSARIO

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

CRECIMIENTO: de la empresa hace referencia a incrementos de tamaño en variables tales como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o el personal empleado.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DESEMPLEO: situación de la persona que está en condiciones de trabajar, pero no tiene empleo o lo ha perdido.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: "Análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.

DOFA: o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

ESTRATEGIA: Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique". Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre "Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

FLEXOGRAFÍA: es un método de impresión en rápida progresión técnica y desarrollo tecnológico, ideal para gráficos de empaques y para impresión/conversión.

FORTALEZAS: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

FOTOGRABADO: es una técnica que utiliza una placa cubierta de una solución de colodión sensible a la luz para capturar una imagen negativa y transferirla a la placa de impresión.

GERENTE: Persona que dirige, gestiona o administra una empresa o sociedad mercantil.

IMPLEMENTAR: Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

INDICADORES: Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente, así como realizar pronósticos para el futuro.

INFLACION: Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO: Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

MATRIZ EFE: permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

MATRIZ EFI: Resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica. Es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

MIPYMES: acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa". Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

OFFSET: Procedimiento de impresión en el cual un molde o plancha, con un ligerísimo relieve, imprime con tinta sobre un rodillo de caucho que, a su vez, imprime sobre el papel.

OLEOGRAFÍA: procedimiento de impresión en el que se utilizan colores desleídos en aceite, imitando los de la pintura al óleo.

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

PLAN ESTRATÉGICO: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

PLAN DE ACCION: es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

PROCESO ADMINISTRATIVO: es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales.

POLÍTICAS: una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar la toma de decisiones.

SERIGRAFÍA: técnica de impresión que consiste en grabar imágenes por medio de una pantalla de seda o tela metálica muy fina.

VENTAJA COMPETITIVA: Saloner, plantean que existe una ventaja competitiva, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores.

VISIÓN: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

14 ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA PARA CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE AFICHEMANIA POPAYÁN

Buen día, a continuación, encontrará una serie de preguntas que permitirán conocer su percepción frente a la empresa Afichemania Popayán, en cuanto al servicio, instalaciones y colaboradores. La participación en esta encuesta no le tomará más de 5 minutos. Agradecemos su colaboración, ya que, para nosotros es importante su opinión y así brindar un mejor servicio.

Marque con una equis (x) la respuesta que usted considere correcta

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

1. ¿Cuál es su frecuencia de compra de los productos de Afichemania Popayán?

a. Semanal

b. Mensual

c. Semestral

d. Anual

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

a. Completamente insatisfecho

b. Un poco satisfecho

c. Ni satisfecho ni insatisfecho

d. Satisfecho

e. Completamente satisfecho

3. ¿Usted ha utilizado otras empresas que ofrezcan los mismos productos?
   a. Si
   b. No
4. Comparado con otras alternativas, Afichemania Popayán es…
   a. Excelente
   b. Bueno
   c. Regular
   d. Malo
   e. Deficiente
5. ¿Para usted el personal disponible en recepción es suficiente para atender las inquietudes?
   a. Si
   b. No
6. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la variedad y calidad de productos ofrecidos?

a. Muy satisfecho

b. Satisfecho

c. Insatisfecho

d. Totalmente insatisfecho

7. ¿Encuentra adecuados o suficientes los canales de información empleados?

a. Sí

b. No

8. ¿Cómo califica usted los siguientes aspectos, de acuerdo a su experiencia a Afichemania Popayán?

Infraestructura	**Calificación**				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Vías de acceso					
Facilidad de parqueo					
Distribución de los espacios interiores					
Iluminación					
Aseo					
Visualización de avisos o señalización					

9. En relación con lo percibido de los colaboradores de la empresa hacia usted, ¿cómo califica los siguientes aspectos?

Colaboradores	**Calificación**				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Respeto					
Orientada a satisfacer al cliente					

Servicio postventa					
Conocimiento de los productos					
Calidad del servicio					

Anexo 2. Productos de Afichemania.

Fuente: Propia de la empresa.

Anexo 3. Productos de expresión social

Fuente: Propia de la empresa.