

DIAGNÓSTICO FINANCIERO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA URBAN
VISION DE TULUÁ

ANA CRISTINA GARCÍA CARDONA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE
2014

DIAGNÓSTICO FINANCIERO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA URBAN
VISION DE TULUÁ

ANA CRISTINA GARCÍA CARDONA

Trabajo de Grado

Director:

Juan Carlos Moncada

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE
2014

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18
2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	21
4.2 MARCO TEÓRICO	23
4.2.1 Diagnóstico estratégico	23
4.2.2 Diagnóstico financiero	25

4.3	MARCO CONCEPTUAL	28
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	31
5.1	TIPO DE ESTUDIO	31
5.2	METODO DE INVESTIGACIÓN	31
5.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	31
5.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
5.5	POBLACIÓN	32
6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ	33
6.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	33
6.1.1	Variable económica	33
6.1.2	Variable sociocultural y demográfica	36
6.1.3	Variable política	38
6.1.4	Variable tecnológica	39
6.1.5	Matriz de Evaluación Factor Externo (EFE)	41
6.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	41
6.2.1	Generalidades de la ciudad de Tuluá	41
6.2.2	Demografía	42
6.2.3	Economía	43
6.2.4	Dinámica de la inversión en Tuluá	45
6.3	ANÁLISIS DEL SECTOR	477
6.3.1	Amenaza de competidores potenciales	477

6.3.2	Rivalidad entre competidores existentes	477
6.3.3	Amenaza de productos sustitutos	49
6.3.4	Poder de negociación de los compradores	49
6.3.5	Poder de negociación de los proveedores	49
6.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	522
7.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ	544
7.1	ACTIVIDAD ECONÓMICA	544
7.2	HISTORIA	544
7.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
7.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	566
7.5	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE URBAN VISION	566
7.5.1	Factor gerencia	577
7.5.2	Factor organización	59
7.5.3	Factor talento humano	611
7.5.4	Factor capacidad tecnológica	622
7.5.5	Factor financiero	644
7.5.6	Factor comercialización e inventarios	655
7.5.7	Factor competitividad	677
7.5.8	Resumen de resultados para los factores internos de URBAN VISION DE TULUÁ	69
8.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ	70

8.1	ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO	700
8.2	ANÁLISIS DEL ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS	733
8.3	ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA	755
8.4	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	777
8.4.1	Indicadores de liquidez	777
8.4.2	Indicadores de endeudamiento	788
8.4.3	Indicadores de actividad	79
8.4.4	Indicadores de rentabilidad	80
8.4.5	Indicadores de viabilidad financiera	82
8.5	CONCLUSIONES SITUACIÓN FINANCIERA	84
9.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ	85
9.1	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PROVENIENTE DEL ENTORNO EXTERNO	85
9.1.1	Oportunidades	85
9.1.2	Amenazas	866
9.2	Fortalezas y debilidades provenientes de los factores internos	866
9.2.1	Fortalezas	866
9.2.2	Debilidades	877
9.3	ACCIONES ASOCIADAS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ	89
9.3.1	Objetivos estratégicos y líneas principales de acción	89
9.3.2	Descripción de los objetivos estratégicos	900

10. CONCLUSIONES	933
11. RECOMENDACIONES	955
BIBLIOGRAFÍA	966
ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Nivel de ingresos por sectores económicos	43
Cuadro 2. Comportamiento de las empresas por tamaño en el Municipio de Tuluá 2012	44
Cuadro 3. Comportamiento de los sectores empresariales en Tuluá 2012	44
Cuadro 4. Crecimiento empresarial en Tuluá. 2009-2013	45
Cuadro 5. Crecimiento de los activos en Tuluá. 2009-2013.	46
Cuadro 6. Principales competidores en el mercado. Tuluá, 2014	48
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo. Urban Vision y empresas del sector.	52
Cuadro 8. Factor Gerencia URBAN VISION DE TULUÁ	58
Cuadro 9. Factor Organización URBAN VISION DE TULUÁ	60
Cuadro 10. Factor Talento Humano URBAN VISION DE TULUÁ	62
Cuadro 11. Factor capacidad tecnológica URBAN VISION DE TULUÁ.	63
Cuadro 12. Factor Financiero URBAN VISION DE TULUÁ	65
Cuadro 13. Factor comercialización e inventarios URBAN VISION DE TULUÁ	66
Cuadro 14. Factor Competitividad URBAN VISION DE TULUÁ.	68
Cuadro 15. Resumen de Factores URBAN VISION DE TULUÁ	69
Cuadro 16. Balance general comparativo Urban Vision. Cuentas del activo.	71
Cuadro 17. Balance general comparativo Urban Vision. Cuentas del pasivo.	72
Cuadro 18. Estado de ingresos y egresos de Urban Vision.	74
Cuadro 19. Flujo de caja de Urban Vision.	76

Cuadro 20. Indicadores financieros de liquidez de Urban Vision .	78
Cuadro 21. Indicadores financieros de endeudamiento de Urban Vision .	79
Cuadro 22. Indicadores financieros de actividad o rotación de Urban Vision .	80
Cuadro 23. Indicadores financieros de rentabilidad de Urban Vision .	81
Cuadro 24. Indicadores financieros de viabilidad financiera de Urban Vision .	82
Cuadro 25. Matriz DOFA para la Urban Vision de Tuluá .	888
Cuadro 26. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)	1022
Cuadro 27. Matriz de factores externos (EFE)	1044

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
G ráfico 1. Crecim iento em presarial en Tuluá. 2009-2013	45
G ráfico 2. Crecim iento em presarial en Tuluá. 2009-2013	46
G ráfico 3. Tasa de crecim iento PIB. Variación Anual, Colom bia y Valle.	999
G ráfico 4. Evolución de la inflación en Colom bia y Cali (Valle).	999
G ráfico 5. Tasas de interés activas total sistem a financiero. Colom bia.	100
G ráfico 6. Tasa de desem pleo anual. Colom bia y Valle del Cauca.	100
G ráfico 7. Índice de la tasa de camb io.	1011
G ráfico 8. Índice de confianza del consum idor. Colom bia 2010-2014*.	1011
G ráfico 9. Índice de Expectativas del Consum idor (IEC) e Índice de Condiciones Económ icas (ICE). Colom bia 2010-2014*.	1022
G ráfico 10. NBI. Valle del Cauca y Colom bia, 2000-2010.	1033
G ráfico 11. Balance fiscal com o porcentaje del PIB.	1033

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Zona urbana, comunas y barrios de Tuluá.	42
Figura 2. Comportamiento de la población Tuluá 1993-2012.	43
Figura 3. Matriz de Porter para el sector de comercialización de prendas de vestir para hombre Tuluá.	51
Figura 4. Matriz de perfil competitivo. Urban Vision y empresas del sector	53
Figura 5. Valores corporativos de Urban Vision.	55

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Gráficos y estadísticas del macroentorno.	99
Anexo B. Análisis de factores internos de Urban Vision de Tuluá	105

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene un diagnóstico financiero estratégico, para la microempresa URBAN VISION de Tuluá, dedicada a la comercialización de prendas de vestir para hombre y accesorios: camisas, zapatos, bóxer, camisetas, polos, jeans, bermudas, driles, medias, gorras, lociones, gafas, bolsos, billeteras, camándulas y relojería, dado que presenta una problemática asociada a la ausencia de áreas que estén claramente identificadas, a pesar de que existen funciones específicas asignadas a cada persona que se desempeñan en ella, como labores contables (declaraciones de renta, pago de retención en la fuente, etc.), actividades de mercadeo, compras, gestión de cartera, entre otras.

La microempresa nunca ha realizado un análisis financiero de la evolución de la misma. Se desconoce la situación de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, además de su posicionamiento en el mercado, especialmente porque existe competencia desleal que afecta a la empresa, como el plagio de las marcas o replicas. Se evidencia la subutilización de las cifras y datos generados por el sistema contable de la empresa, las cuales no se direccionan hacia el análisis financiero y por ende no contribuyen a la toma de decisiones, afectando con esto el crecimiento de la empresa y poniendo en riesgo su supervivencia, al desconocer la situación específica en la que se encuentra y su posición con relación al sector. Adicionalmente no se incorpora en las decisiones de la empresa el análisis del entorno, el cual es fundamental en el contexto del diagnóstico financiero, motivo por el cual no se tienen elementos de juicio adecuados para identificar las deficiencias en el aspecto financiero de la empresa.

Por ello, el desarrollo del diagnóstico financiero estratégico de la microempresa Urban Vision de Tuluá se acude a una metodología deductiva, iniciando con un análisis del macroentorno, microentorno, situación interna y diagnóstico financiero para derivar de ello unas estrategias administrativas y financieras para la microempresa en estudio.

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Inicialmente se presentan algunos trabajos que sirven de antecedentes para la realización de la investigación.

En el año 2008, Patricia González y Tatiana Bermúdez,¹ presentan los resultados de una investigación que pretende identificar el modelo de decisión, los indicadores y las herramientas gerenciales, que son usados por los gerentes de las MIPYMES ubicadas en Cali-Colombia.

Esta investigación emplea métodos cualitativos y cuantitativos para el procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo, el tipo de estudio es de carácter inductivo. El estudio se delimita dentro de los siguientes aspectos: Geográfica: La investigación se realizó en la ciudad de Cali. Población objetivo: Micro, pequeñas y medianas empresas de Cali.

Se concluye que el modelo de decisión más utilizado por los gerentes de estas MIPYMES es el Racional, pues en un gran porcentaje, tienen claros los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos. Del mismo modo, se observa que las decisiones se toman por los gerentes de manera concertada con su comité o a través de reuniones participativas, identificándose así un modelo político. Se encontró, que este tipo de empresas se apoyan en indicadores financieros, siendo los de principal observancia los de rentabilidad. Por otro lado, se constató que el EVA se tiene en cuenta en muy bajo porcentaje. En cuanto a indicadores no financieros, prevalecen los relacionados con clientes y mercado y en un menor porcentaje aquellos que miden capacitación de funcionarios, uso de tecnologías e innovación en los procesos.

Las autoras del estudio establecen a través de las encuestas aplicadas, que los gerentes de las micro y pequeñas empresas se apoyan en la información financiera básica que se deriva del balance general, estado de resultados y flujo de caja; a diferencia de las empresas medianas en las cuales, las decisiones se toman a partir de la confluencia tanto de datos financieros como no financieros.

Adicionalmente, Rivera y Ruíz² realizan una investigación que tiene como objetivo evaluar el desempeño financiero de las empresas más innovadoras de siete

¹ GONZÁLEZ, Patricia y BERMÚDEZ, Tatiana. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad de Antioquia, 2008, p. 131-154.

² RIVERA G., Jorge., & RUÍZ, Daniel. El desempeño financiero de las empresas innovadoras en Colombia. En Rodríguez, & V. (compiladores), Memorias del encuentro de investigadores en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento (págs. 128-144). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. 2009.

sectores específicos en Colombia, mediante el análisis de la eficiencia, eficacia y efectividad en la consecución y uso de los recursos, para poder conocer si cumplen el objetivo fundamental financiero de crear valor económico, encontrando que en promedio las empresas innovadoras generan utilidad neta impulsada principalmente por la eficiencia en el uso de los activos y por la eficacia en la administración de los gastos operacionales y en el uso de la deuda, que le proporciona un apalancamiento financiero positivo, pero destruyen valor en casi todos los años debido a que el rendimiento de capital propio es inferior al costo de capital.

La metodología de la investigación es cuantitativa y se efectúa con una muestra de 96 empresas, pertenecientes a siete sectores de la economía nacional, que aparecen reportadas en la plataforma SIREM de la Superintendencia de Sociedades.

Según los autores, aunque la industria colombiana, en promedio, es destructora de valor, al comparar las empresas innovadoras con las no innovadoras, se observa que las primeras son menos destructoras, lo que podría ser una señal de la relación positiva entre innovación y creación de valor.

En año 2006, Lenis y Ortiz³, enfocaron su trabajo de investigación a realizar un análisis del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera en medianas empresas de Buga. Las autoras tomaron una muestra de 20 organizaciones y estudiaron a través de encuestas las características del recurso humano vinculado al área contable y financiera, la tecnología involucrada en el proceso contable, el análisis de datos financieros, las decisiones de inversión y estructura financiera, la percepción del entorno y las estrategias no financieras. Dentro de las debilidades detectadas en este estudio, se encontró que muchas de las empresas estudiadas no presentan una política de gestión del efectivo, además, las medianas empresas al preferir tener fuentes de financiación de corto plazo, indica, según las autoras, que tienen una mentalidad cortoplacista y que su actuación se circunscribe a mantener niveles de deuda bajos sin arriesgar con proyectos de crecimiento a largo plazo.

Los anteriores antecedentes permiten evidenciar que el análisis financiero es una herramienta gerencial que permite la toma de decisiones a los empresarios, por este motivo, en el presente trabajo se pretende realizar un diagnóstico financiero estratégico, que conduzca a la empresa en estudio a elaborar estrategias administrativas y financieras para el futuro.

³ LENIS, Cilia, ORTÍZ, Blanca. Análisis del entorno y del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera por parte de las medianas empresas de Buga con miras al TLC". Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el documento del Departamento Nacional de Planeación⁴ titulado “Visión Colombia 2019”, se plantea la importancia de desarrollar un modelo empresarial competitivo, con el cual, el país debe encaminarse hacia un mejor uso de su potencial productivo, con sectores capaces de garantizar su sostenibilidad, generar valor agregado, ofrecer externalidades positivas y producir efectos multiplicadores, convirtiéndose en una importante base para el crecimiento de la economía.

En el caso de Tuluá, según Carrillo⁵ el 95.5% del total empresarial registrado en la Cámara de Comercio, corresponde a microempresas. Por lo tanto, estas unidades de negocio deben ser dirigidas por sus propietarios y administradores hacia la sostenibilidad y la generación de valor agregado.

En el caso de la empresa URBAN VISION, sus activos son de carácter familiar, permitiendo que su estructura financiera presente ciertas limitaciones para el crecimiento y desarrollo de la misma; en la actualidad su capital está representado por los aportes realizados por una persona natural en donde laboran cinco (5) personas incluyendo el grupo familiar constituido por tres (3) de ellas; adicionalmente no se encuentra constituida por áreas a pesar de que existen funciones específicas asignadas a cada persona que se desempeñan en ella, como labores contables (declaraciones de renta, pago de retención en la fuente, etc.), actividades de mercadeo, compras, gestión de cartera, entre otras.

La microempresa cuenta con el programa contable Manager en donde se puede tener acceso a cualquier tipo de registros históricos, pero nunca se ha realizado un análisis financiero de la evolución de la empresa. Se desconoce la situación de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, además de su posicionamiento en el mercado, especialmente porque existe competencia desleal que afecta a la empresa, como el plagio de las marcas o replicas.

Por lo tanto, lo que se evidencia es la subutilización de las cifras y datos generados por el sistema contable de la empresa, las cuales no se direccionan hacia el análisis financiero y por ende no contribuyen a la toma de decisiones, afectando con esto el crecimiento de la empresa y poniendo en riesgo su supervivencia, al desconocer la situación específica en la que se encuentra y su posición con relación al sector. Adicionalmente no se incorpora en las decisiones de la empresa el análisis del entorno, el cual es fundamental en el contexto del

⁴ DNP y PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Visión Colombia II Centenario: 2019. [en línea] Propuesta para discusión, 3 ed. [Bogotá D.C., Colombia]. Editorial Planeta, 2005 [citado 10 abr., 2013] Disponible en internet: <URL:https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=G5qKFA Lu6Zw%3d&tabid=775>

⁵ CARRILLO G., Germán. Comportamiento empresarial a diciembre de 2013. [en línea] Observatorio Socioeconómico 4 ed. Cámara de Comercio de Tuluá, 2013 [citado 20 feb., 2014] Disponible en internet en: <URL:http://www.camaratulua.org/images/comportamiento_empresa/COMPORTAMIENTO_EMPRESARIAL_2013.pdf>

diagnóstico financiero, motivo por el cual no se tienen elementos de juicio adecuados para identificar las deficiencias en el aspecto financiero de la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles es la situación financiera de la microempresa Urban Vision de Tuluá en el periodo 2012-2013?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables del entorno económico, social, político, legal, tecnológico que inciden en la gestión administrativa y financiera de la microempresa URBAN VISION de Tuluá?

¿Cuál es la situación administrativa de la microempresa URBAN VISION de Tuluá?

¿Cuál es la situación financiera de la microempresa URBAN VISION de Tuluá?

¿Qué estrategias administrativas y financieras resultan pertinentes para la microempresa URBAN VISION de Tuluá?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El tema que se propone es la realización de un diagnóstico financiero estratégico en la microempresa URBAN VISION de Tuluá, dedicada a la comercialización de prendas de vestir de marcas originales. Para ello se toma como referencia los planteamientos de Humberto Serna, quien considera que para el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico. Así también, para el diagnóstico financiero se utiliza al profesor Héctor Ortiz quien afirma que el diagnóstico, como columna vertebral del planeamiento empresarial, trasciende la frontera tradicional del sistema fundamentado en razones de naturaleza financiera y en el análisis vertical y horizontal, sustentado en los datos suministrados por los estados financieros, dado que este sistema solo permite valorar las ejecutorias empresariales en el ámbito de las finanzas, por lo tanto, es necesario complementarlo con indicadores no financieros, para la evaluación de los objetivos empresariales, como la imagen ante el mercado, la actualización tecnológica, la satisfacción del talento humano vinculado a la empresa, la productividad y el empleo del capital intelectual.

Por lo tanto, el diagnóstico financiero que se propone para la microempresa URBAN VISION de Tuluá, incluye además de los indicadores y análisis convencional, el desarrollo de indicadores no financieros, que permitirán sentar las bases para el planeamiento empresarial.

2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Desde el punto de vista metodológico, se utilizan los conceptos expuestos por Méndez⁶ para la realización del trabajo. En este caso se utiliza el método deductivo, que inicia con la revisión de la teoría general sobre el análisis financiero, para concretar en la situación particular de la microempresa URBAN VISION. Como técnicas de recolección de información se hace uso del análisis documental, la realización de entrevistas a directivos y personal de la empresa en estudio, así como el cálculo de indicadores financieros y no financieros.

⁶ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. 357 p.

2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados del trabajo propuesto permitirán a los propietarios de la microempresa URBAN VISION conocer la situación financiera actual, su interrelación con el entorno y el mercado, sus fortalezas y debilidades respecto a la competencia y derivar de ello un plan estratégico que aporte al crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico financiero estratégico de la microempresa URBAN VISION de Tuluá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis del macro y microentorno de la microempresa URBAN VISION de Tuluá.

Analizar los factores internos de la microempresa URBAN VISION de Tuluá.

Diagnosticar la situación financiera de la microempresa URBAN VISION de Tuluá.

Diseñar estrategias administrativas y financieras para la microempresa URBAN VISION de Tuluá de acuerdo a los resultados obtenidos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Existen básicamente dos enfoques de la estrategia, como son el enfoque normativo y el descriptivo, dentro de los cuales Mintzberg⁷ identifica diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico.

Los enfoque normativos se centran en el "debería ser", hacen parte de este las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento. La escuela del diseño (60's) identifica la estrategia como un proceso de concepción que propone un modelo de creación de estrategia que busca lograr concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas que ubican a una empresa dentro de su entorno. En la estrategia, se utiliza el proceso racional consciente a cargo del directivo principal.

La escuela de la planificación (60's, 70's), define la elaboración de la estrategia como un proceso controlado de planificación formal, dividido en etapas siendo el principal actor el directivo superior.

La escuela del posicionamiento (80's) se preocupa principalmente por el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado; para esta escuela, las estrategias son posiciones genéricas, el mercado es económico y competitivo y la formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en el cálculo analítico, cuyos resultados ayudan al directivo a controlar las alternativas.

Los enfoques descriptivos consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia profundizando en los procesos de su formulación. Hacen parte de este grupo las escuelas del espíritu empresarial y cognoscitiva. Para la primera, el proceso de formación de estrategia está basado en la experiencia y la intuición del líder, quien promueve la visión y mantiene un estrecho control personal sobre la aplicación. La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades y se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

En la escuela cognoscitiva, la elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión; esta escuela busca en el conocimiento humano, a través de la psicología cognoscitiva. Herbert Simon (1947; 1957), profundizó sobre la noción de la complejidad del mundo y la

⁷ MONTROYA, Iván y MONTROYA, Alexandra. Visitando a Mintzberg. En: Revista EAN. No. 53 Enero - Abril de 2005. P. 84-93.

limitación del cerebro humano para procesar la información, concepto a partir del cual concluyó que la toma de decisiones, se hace bajo la premisa de la racionalidad limitada (Mintzberg, 1998). La escuela cognoscitiva, enfatiza en la forma en que se construyen los conceptos en la mente del estratega; más allá del limitado aspecto del conocimiento y la racionalidad, características de las escuelas de planificación y los análisis de posicionamiento.

Existen otras escuelas pertenecientes al enfoque descriptivo, como la escuela del aprendizaje, para la cual la estrategia es un proceso progresivo, que avanza de manera simultánea con la capacidad de adaptación de la empresa o proceso de aprendizaje, por lo que la estrategia es emergente y las personas se adaptan y controlan las diversas situaciones.

Para la escuela del poder, la creación de estrategia está moldeada por el poder y la política y es más del orden emergente que planificada; trata la elaboración de la estrategia como un proceso de negociación e influencia, donde impera el poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.

Desde la perspectiva de la Escuela cultural, se considera la elaboración de la estrategia como proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización; convicciones que se adquieren mediante un proceso tácito de asimilación cultural y reforzado desde un enfoque funcionalista de la cultura, la cual actúa más para perpetuar la estrategia existente que para generar el cambio estratégico.

En la Escuela ambiental se plantea que la elaboración de la estrategia surge de la reacción de la organización ante las fuerzas y centros de poder y decisión ajenos a la organización y que la afectan, por tanto, el proceso pasa a ser reactivo y la organización analiza el contexto exterior y realizar la lectura del entorno para responder con la estrategia y asegurar la adaptación de la organización.

Finalmente plantean el enfoque taxonómico, representado en la escuela de la configuración. Que concibe la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico; pretende integrar las anteriores escuelas, a partir de la combinación del proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable, donde la estrategia relaciona la continuidad, ya sea como plan premeditado para establecer patrones de conducta o como modelo emergente mediante el cual se establecen patrones.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Diagnóstico estratégico

Dess & Lumpkin,⁸ exponen la dirección estratégica, a partir de la pregunta sobre ¿Por qué y cómo consiguen unas empresas superar a otras? Examinando las actividades básicas del proceso: análisis, formulación e implementación. Al análisis estratégico se asocian la jerarquía de las metas estratégicas organizacionales: misión, visión, objetivos; el ambiente interno y externo. La formulación, conlleva la toma de decisiones principalmente sobre dos temas: la industria en la cual competir y la forma de competir en dicha industria. Busca identificar estrategias que resulten en la generación de ventajas competitivas de difícil imitación y sostenibilidad en el tiempo ante los competidores.

La implantación implica las acciones o puesta en marcha de la estrategia deseada. La dirección estratégica recoge el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Como enfoque, tiene unos atributos claves que tienen que ver con la dirección de la organización hacia las metas y objetivos globales, la inclusión de los diferentes actores interesados en la toma de decisión, la incorporación de la perspectiva a corto y largo plazo, y el reconocimiento de la interrelación entre la eficiencia y la eficacia.

Serna,⁹ considera que para el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico, es decir, que los principios corporativos, la misión y visión, deben establecerse, conocerse, divulgarse, apropiarse y fortalecerse o redefinirse, para determinar el rumbo de la compañía.

Para Dess y Lumpkin, el direccionamiento estratégico, concentra tres procesos continuos, como son el análisis, la decisión y la acción, pero en la práctica estos no son de carácter lineal, sino interdependientes, pues las estrategias no se desarrollan después de un sofisticado proceso de analítico, para posteriormente tomar las decisiones "correctas" y emprender las acciones pertinentes para implementar las estrategias seleccionadas. La linealidad temporal se opaca y la interdependencia está presente de manera permanente en el análisis, la formulación e implementación de la estrategia.

El modelo del direccionamiento estratégico, entonces, incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; el plan de direccionamiento estratégico debe abordar, de manera integral y relacionada la Historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo o del

⁸ DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003.

⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2003.

macro-ambiente; el análisis del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente); el análisis de las capacidades internas. Debe formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión; considerar los diferentes escenarios futuribles, formular los planes de Desarrollo Estratégico y Operativo y constituir el Sistema de Control y Evaluación de dichos planes.

La Historia de la organización. Involucra el análisis de los aspectos determinantes de la creación de la empresa, los principales cambios que ha sufrido la estructura organizacional, así como el impacto que tienen estos aspectos en la situación actual de la organización. La cultura organizacional se centra en el análisis sobre la identidad, la ideología y el imaginario organizacional. El plan estratégico, contempla la importancia del enfoque elaborado desde la escuela de la cultura, que concibe a la elaboración de la estrategia como proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización, a través de la influencia, producción y reproducción de los bienes materiales, inmateriales y sociales.

La escuela del ambiente, aporta al plan de direccionamiento estratégico, al considerar la importancia del análisis del entorno, que se concentra en las distintas dimensiones en las cuales se subdivide metodológicamente a la sociedad para efectos de estudio (dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica), abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización. Estudia además las relaciones entre las distintas variables de las diferentes dimensiones, así como las relaciones de la organización con éstas.

Desde el concepto aportado por Michael Porter, o escuela del posicionamiento, se realiza el análisis del sector de la actividad económica de la organización. Se analiza la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o Competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de clientes o usuarios.

El análisis externo en el nivel macro ambiental y sectorial, se complementa con el análisis interno de la organización; éste, se realiza a través del diagnóstico de la manera como se conciben, funcionan y manifiestan las funciones administrativas definidas por Fayol: la Planeación o previsión; la organización del cuerpo social, la dirección de las personas, y el control. Igualmente, exige la descripción y diagnóstico de la gestión que se hace sobre las personas, los clientes, las finanzas, el sistema de producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la gestión de investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

El análisis interno y externo, se integran en la matriz de debilidades y fortalezas internas y presentes, y oportunidades o amenazas externas o futuras, cuyo resultado son las distintas estrategias que combinan los aspectos positivos y negativos identificados.

La formulación del credo organizacional o proyecto de empresa, consiste en la definición o redefinición de la misión de la organización, de la visión, la declaración de principios y valores y la formulación del propósito estratégico

Con este proceso realizado, el plan de direccionamiento estratégico define y permite la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico, constituido por los objetivos estratégicos corporativos de largo plazo, los objetivos por áreas o Unidades Estratégicas de negocios, las estrategias necesarias para lograr los objetivos estratégicos y la estructura organizacional que se requiere para la implementación de la estrategia.

La implementación por su parte, deriva en la formulación del Plan Operativo anual para cada área o unidad de negocio, y establece metas, programas, actividades, recursos, presupuestos. El sistema de control y seguimiento a la implementación de la estrategia, sugiere la definición de los Objetivos del Sistema de Control de Gestión, las áreas claves y/o factores que deben controlarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los indicadores, las responsabilidades de los integrantes de dichas áreas, y los mecanismos para la efectiva retroalimentación para el mejoramiento de la gestión global de la organización.

4.2.2 Diagnóstico financiero

La evaluación de la situación financiera de las empresas hace parte del diagnóstico financiero, el cual sirve para conocer si las mismas están cumpliendo con su objetivo financiero, qué factores lo impiden o lo facilitan y sus posibles repercusiones en el futuro; en este sentido, y de acuerdo con Rivera Godoy, este tipo de análisis "lo faculta como una fuente básica para los procesos de retroalimentación de la empresa, porque permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas."¹⁰

Según Ortiz Anaya, el análisis financiero "se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño

¹⁰ RIVERA GODOY, Jorge Alberto. Introducción a la administración financiera. Fundamentos y aplicaciones para crear valor. Universidad del Valle. 2004.

financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.”¹¹

No obstante, y siguiendo a Ortiz Anaya, el análisis financiero no es solo un cálculo de indicadores o una interpretación de cifras aisladas de la realidad; pues dicho análisis debe estar enmarcado dentro del conjunto de hechos y situaciones que forman el medio ambiente dentro del cual se ubica y opera la empresa. En este sentido, en la presente investigación se hace necesario caracterizar el entorno económico y social en el cual se desenvuelven las empresas objeto de estudio, pues es importante considerar a las empresas “como un organismo viviente y dinámico que forma parte de una economía con características especiales, que se relaciona con los demás agentes integrantes de esa economía, que recibe influencia de otras empresas y entidades, y que, a su vez, revierte unos resultados sobre el medio económico que le ha dado origen.”¹²

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis de entorno que la presente investigación debe considerar, debe contener aspectos como la situación económica mundial, pues esta afecta directa o indirectamente al país y por esta vía a las empresas; este aspecto no solo se debe al comercio internacional, sino también a la estructura productiva de cada país y de cada empresa.

De la misma forma, la situación económica nacional y sus cambios permanentes también deben ser considerados en el análisis; es así como se deben analizar las políticas económicas generales del gobierno, las medidas monetarias, la posición de los gremios, los planes de desarrollo, el comercio internacional, el empleo, la sociedad, entre otros.

Además, en el análisis también se debe incluir la situación de cada sector, con el fin de hacer comparable la situación de las diferentes empresas. Por lo tanto, las empresas se han agrupado por sectores, los cuales reúnen compañías de características similares en sus mercados y líneas de producción; de esta forma, es necesario analizar la situación del sector, antes de entrar a particularizar en las empresas del mismo.

La situación política y aspectos legales también tienen importancia en este tipo de estudios, pues no solo las medidas económicas pueden afectar la marcha de un sector económico o de una empresa, también los cambios en el orden político y fiscal tienen que ver con el porvenir de las empresas. En este sentido, es necesario tener en cuenta las frecuentes medidas de orden impositivo, la protección a la industria, apertura de las importaciones, etc.

¹¹ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Novena Edición. Universidad Externado de Colombia. 1996

¹² Ibid., pág. 37

En lo que corresponde al análisis financiero propiamente dicho, se debe resaltar que, y según Ortiz Anaya, este en sí no es un fin, es un medio, es un proceso que ayuda en la toma de decisiones. En este sentido, el presente proyecto pretende estudiar la situación financiera de la industria del Valle del Cauca y recomendar a partir de este análisis, ciertas medidas que pueden ser adoptadas por las empresas para el mejoramiento de su situación.

Algunas técnicas del análisis financiero, que sirven para el logro de los objetivos de este proyecto, son el análisis vertical y las razones financieras. De acuerdo con García León, el análisis vertical es una técnica financiera que consiste en tomar un solo estado financiero (balance general o estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.¹³

Teniendo en cuenta esto, se puede hacer análisis vertical tanto de los activos, como de los pasivos y patrimonio; dentro de los activos se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo, lo cual proporciona una descripción de la estructura de los activos para una empresa o sector productivo; lo mismo se puede hacer con las demás cuentas y subtotales del balance general.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base.

Por su parte, las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Según Ortiz Anaya, el análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

De acuerdo con García León, las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo.

¹³ GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali, 2009.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de la investigación se utiliza como herramienta metodológica el análisis estratégico, para lo cual se optó por el modelo propuesto por Humberto Serna, que consiste en un análisis interno, un análisis externo, el análisis DOFA, los cuales se complementan con el diamante competitivo de Porter, de especial importancia en el análisis sectorial. A continuación se detallan los anteriores tipos de análisis desde la perspectiva metodológica.

- **Análisis interno**

Para el análisis interno se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.¹⁴

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada respecto a su impacto en la escala alto (A), medio (M) o bajo (B).

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

- **Análisis externo**

Para evaluar el entorno externo de la empresa se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo

¹⁴ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Octava edición. 3R Editores. 2003. P. 104

de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Tecnológicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

- **Matriz de análisis DOFA**

Con base en la evaluación interna y del entorno que caracteriza a la empresa, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio. La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de la organización.

- **Diamante de Porter**

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. Las cinco fuerzas son rivalidad entre competidores existentes, amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos.

Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

- **Razones financieras**

Las razones financieras se han dividido en cuatro tipos, para medir diversas situaciones que son de gran importancia en la vida económica de la empresa; estas son:

Razones de liquidez: Estas razones miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, en cuanto al dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Si se mantiene un capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que le permita seguir con el desarrollo de dicha actividad. Que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Si esto se logra, la empresa obtiene una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros.

Razones de actividad: Las razones de actividad miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

Razones de endeudamiento o apalancamiento: Estos indicadores permiten conocer qué tan estable o consolidada se muestra la empresa observándola en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Se mide también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determina igualmente, quién ha hecho el mayor esfuerzo en aportar los fondos que se han invertido en los activos: si lo ha hecho el dueño, o si es un esfuerzo de "terceros". Muestra el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto o mediano plazo.

Razones de rentabilidad: Estas razones miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Estos indicadores son de mucho uso, puesto que proporcionan orientaciones importantes para dueños, banqueros y asesores, ya que relacionan directamente la capacidad de generar fondos en la operación de corto plazo de la empresa.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Según Carlos Méndez, en los estudios descriptivos “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”¹⁵

Por esta razón, el estudio es descriptivo ya que pretende caracterizar una situación concreta como es la situación financiera y empresarial de la microempresa URBAN VISION. Se utiliza el método deductivo, porque se parte de una situación general constituida por la teoría del diagnóstico financiero y empresarial, para luego especificar las características de la microempresa URBAN VISION de Tuluá.

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Respecto al método de investigación se encuentra el deductivo, el cual, a partir de “la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”.¹⁶ De acuerdo con Méndez, a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

El trabajo propuesto utiliza un método deductivo, ya que a partir de un diagnóstico interno y externo de la empresa URBAN VISION de Tuluá, se derivan las estrategias requeridas para planear el futuro de la organización.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Méndez, “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.¹⁷

Existen diferentes fuentes de información de carácter secundario como son:

¹⁵ Ibid. p. 231.

¹⁶ Ibid. p. 240

¹⁷ MÉNDEZ. Op. cit. p. 249

DANE: Departamento Nacional de Estadística de Colombia. Presenta datos estadísticos sobre variables macroeconómicas como el PIB, inflación, empleo, tasas de interés, etc.

Superintendencia de la Economía Solidaria: Proporciona información relevante del sector cooperativo, estadísticas del sector, noticias, normatividad, entre otros.

DNP: Departamento Nacional de Planeación. Contiene información estadística sobre variables macroeconómicas, estudios económicos diversos y lineamientos de política económica.

Banco de la República de Colombia: contiene información estadística sobre variables macroeconómicas como la tasa de cambio, tasas de interés, precios, además lineamientos de política económica.

Cámara de Comercio de Tuluá: presenta información de carácter empresarial sobre distintos tópicos.

Documentos internos de la empresa: estados financieros, manuales de funciones, procesos, direccionamiento estratégico.

Como fuentes primarias están los directivos y empleados de la empresa.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se acude a diferentes técnicas de recolección de información, como el análisis documental para el primer objetivo relacionado con los factores del entorno que inciden en la gestión administrativa y financiera. Para el caso del análisis del entorno interno, se hace uso a la entrevista a directivos de la empresa. Finalmente, el análisis de la situación financiera se desarrolla a partir del cálculo de indicadores financieros.

5.5 POBLACIÓN

La población está conformada por el personal directivo y empleados de la empresa URBAN VISION de Tuluá.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ

El diagnóstico financiero estratégico de la microempresa URBAN VISION de Tuluá inicia con el análisis del entorno, el cual se divide en dos fases: el macroentorno que tiene en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y el microentorno, que describe la situación del entorno más cercano a la empresa, en este caso la situación de Tuluá.

6.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Según Fernández,¹⁸ actualmente se reconoce la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones, las cuales son un elemento del sistema económico y el logro de sus objetivos, depende de una u otra forma de su entorno; debido a esto, las empresas deben otorgarle valor a la forma como conciben y se adaptan a las oportunidades y amenazas que se presentan en un contexto económico, social, político, tecnológico determinado.

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la formulación de planes empresariales y los propios ejercicios de valoración.

Por ello, en la labor de una empresa habrá que analizar los factores del entorno en el que actúa la misma, factores como, el entorno económico, político, jurídico, ambiental, tecnológico.

6.1.1 Variable económica

Producto Interno Bruto: Uno de los principales factores económicos que requieren ser referenciados en este apartado corresponde al PIB. Éste es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país o región durante un período, normalmente, un año. En el gráfico 3 (Anexo A) se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca en los últimos años, específicamente el período 2005-2013. Se aprecia una tendencia similar para ambas medidas, sin embargo, las magnitudes son distintas.

¹⁸ FERNÁNDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997

El período 2009-2011, evidenció una recuperación de la economía nacional y regional, no obstante, las tasas de crecimiento del PIB en Colombia son superiores a las del Valle del Cauca, aunque se aprecia que para el 2012 dicho crecimiento tiende a converger, ubicándose para el país en 4% y para el departamento igualmente en 4%. En el 2013 según cifras preliminares del DANE, la economía del Valle del Cauca superó a la nacional, con un crecimiento del 4.5% superior al 4.2% respectivamente.

Para las empresas del sector comercial, el crecimiento económico constituye una oportunidad, porque sus efectos positivos en materia de generación de empleo y mayores recursos para la población, brindan más posibilidades para el consumo del servicio ofrecido.

Inflación: Otra de las variables económicas es la inflación, que es un indicador de la variación de los precios agregados en la economía. La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios.

En el gráfico 4 (Anexo A) se muestra la tendencia. En los últimos años, la inflación al consumidor en Colombia mostró un crecimiento, especialmente entre los años 2006 y 2008, pasando de una tasa de 4.5% al 7.7%, rompiendo un ciclo descendente de los precios. Sin embargo, a partir del año 2008, nuevamente la inflación toma un ciclo descendente pasando de 7.7% a 2% en el 2009. En el año 2011, la inflación se ubica en el 3.7%, cifra superior al resultado del año 2009 y 2010. Esta situación es similar para el Valle del Cauca, considerando que la tendencia de los precios es prácticamente la misma de Colombia, pero con una magnitud menor. Para el 2014 la inflación nacional y la del Valle del Cauca registran 0.48% y 0.9% respectivamente.

Para el sector comercial es importante este comportamiento porque indica que en términos relativos los productos para las personas son menores, respecto a otras regiones del país, dada la menor inflación existente, lo cual constituye una oportunidad para el sector. Además, la menor dinámica de los precios en el Departamento respecto al país conlleva a que el consumidor en el Valle del Cauca encuentre precios relativamente menores, lo cual constituye una oportunidad para las empresas en general.

Tasas de interés: Por su parte, las tasas de interés activas corresponden al costo del crédito bancario, calculado como un promedio ponderado para las distintas carteras como consumo, preferencial, tesorería, entre otros. A nivel nacional, las tasas de interés activas se incrementaron entre los años 2006 y 2008, consecuente con el incremento de la inflación que también se registró en el mismo periodo, pasando de una tasa efectiva anual de 11.51% al 16.36%.

Sin embargo, a partir del 2008 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 8.84% a diciembre de 2010. Para el 2012 se registra un incremento de las tasas nuevamente, pasando a 12.28% y luego descienden en lo corrido del 2014 a 10.48% (ver gráfico 5 Anexo A). Este descenso de las tasas de interés activas se convierte en una oportunidad para las empresas, en la medida que requieran de financiamiento externo, porque se reduce el costo del crédito, permitiendo apalancar la inversión requerida.

Empleo: Una variable adicional, en el entorno económico es el empleo. Los indicadores muestran que en Colombia, en los últimos años ha existido dificultad para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2005 y 2012 se situó por encima de los dos dígitos, solo en el 2013 bajó a 9.3% (ver gráfico 6 Anexo B). La situación es más preocupante en el Valle del Cauca, región que en el periodo referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales. En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 12.7% en el 2005 a 13.5% en enero de 2014.

Este resultado es una amenaza para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad productiva. En el caso de las empresas del sector comercial, el desempleo puede ser un factor que atente contra sus ingresos y afecte negativamente las ventas por menor disponibilidad de las personas para el consumo de los diferentes bienes y servicios.

Tasa de cambio: Otro factor del entorno económico importante para el análisis es la tasa de cambio (ver gráfico 7 Anexo A.). Esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, existe abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Esta variable afecta el costo de los bienes importados.

En Colombia este índice muestra a partir del año 2006 una tendencia hacia la revaluación real hasta el año 2012, cuyo efecto es un incremento de las

importaciones debido a que por cada bien externo hay que dar a cambio menos bienes domésticos. En la actual coyuntura, la tasa de cambio ha mostrado una depreciación en lo corrido de 2014 llegando a 96.32 superior al 2012 que fue de 88.51. Esta situación estimula las remesas provenientes de personas que viven en el exterior, debido a que aumentan sus ingresos al cambio por pesos cuando llegan los recursos a Colombia, estimulando así el consumo en el país. Por ello constituye una oportunidad para expandir el consumo de bienes y servicios.

6.1.2 Variable sociocultural y demográfica

El Índice de Confianza del Consumidor (CCI) es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado. Se calcula de una muestra representativa de la población para comprender el sentimiento general actual de la economía y lo que las personas creen que va a pasar con la misma en el corto plazo. Si la confianza del consumidor es mayor, los consumidores están haciendo más compras, impulsando la expansión económica. En caso contrario, si la confianza es menor, los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía.¹⁹

Según los resultados más recientes de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), el índice de confianza de los consumidores (ICC) se situó en mayo en 23,2%, un nivel superior al observado en el mes inmediatamente anterior (17,9%) y en mayo de 2013 (20,1%). De esta manera, el ICC manifiesta un claro indicio de recuperación tras la caída registrada en febrero (Gráfico 8 Anexo A.). Este Índice ha demostrado ser un buen predictor del comportamiento del consumo final de los hogares. En efecto, desde septiembre de 2004 la correlación entre su promedio móvil de tres meses (PM3) y la variación anual real del consumo final de los hogares reportado por el DANE ha sido de 0,84.

El ICC reúne cinco componentes: tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año vista y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE) (Gráfico 8 Anexo C.).

Como indica el gráfico 8, desde mayo del año pasado, la tendencia del ICE tiende a ser al alza contrario a lo que sucede con el IEC (Ver Gráfico 9 Anexo A). En particular, al contrastar el balance de mayo de 2014 frente a un año atrás, se observa que el progreso en el indicador agregado respondió en su totalidad a un avance de 10,3 pps en el ICE.

¹⁹ PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2014]

En cambio, las expectativas de los hogares encuestados en mayo caen 1,7 pps en términos anuales (Cuadro 24 Anexo A.). Por su parte, en la comparación de los niveles actuales frente a los del mes inmediatamente anterior, el aumento en el balance del ICC es explicado por avances en cada uno de sus componentes, en el índice de condiciones económicas (ICE) de 3,8 pps y en el de expectativas (IEC) de 6,2 pps (Cuadro 24 Anexo A.).

Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres.²⁰

El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

La población indígena vallecaucana está compuesta por 12.430 indígenas correspondiente al 0.3% de la población, pertenecientes a cuatro etnias: Embera Chamí, Nasa, Nonam y Eperara Siapidara; y una comunidad Inga proveniente del Putumayo asentada en la zona rural de Buenaventura. Asentados en las zonas rurales de 20 de los 42 municipios del Departamento. Estos grupos étnicos presentan los más altos índices de Necesidades Básicas Insatisfechas, la más baja calidad de vida y alta marginalidad y pobreza, las principales causas de morbilidad presentes en sus pobladores.

La población afrocolombiana vallecaucana corresponde al 31.3% del total de los habitantes del Departamento con un poco más de 1'330.000 habitantes, de los cuales, el 90% habitan en centros urbanos, Siendo Cali la ciudad con mayor concentración en términos absolutos de población afrocolombiana en el país (700.000 personas aproximadamente). El Valle del Cauca hasta 1995 presentó un saldo positivo en 48.025 personas y a partir de 1995 invierte su flujo constituyéndose en un departamento expulsor, la migración internacional ha tenido un alto impacto a parte del departamento.

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI²¹ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver gráfico 10 Anexo A.).

²⁰ ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 -2011 "Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos" ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 11 de agosto de 2014] p. 7

²¹ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI- se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre -al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Con un 15,7% de las personas en situación de pobreza, siendo esta situación más grave en el área rural, la miseria corresponde sólo al 3,5% de la población, siendo también más acentuado en la zona rural. En cuanto a la situación de pobreza en los municipios del Valle del Cauca, con base en el indicador de NBI, Buenaventura –con un NBI de 35,5% presenta el mayor índice; y en los municipios del Norte del Valle, Ansermanuevo, Obando, Bolívar, Toro, El Cairo, Argelia y El Águila presentan índices cercanos al 30%; y Riofrío, Yotoco y Alcalá índices de un poco más del 25% .

6.1.3 Variable política

De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá).

Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco. Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

Uno de los indicadores más importantes en materia de política, es el balance fiscal del gobierno nacional. Su importancia radica en que su resultado es la base para definir la política económica que debe seguirse en el futuro inmediato.²² El conocimiento oportuno y preciso de los resultados de la gestión de los recursos públicos durante un período, es indispensable no sólo para juzgar su pertinencia y eficiencia, sino también para tomar los correctivos orientados al logro de las metas fiscales y económicas propuestas.

En el gráfico 11 (Anexo A) se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2005-2011. Se aprecia que en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2009 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). Sin embargo, el déficit fiscal ha venido reduciéndose paulatinamente y se proyecta que para el 2014 sea de 2.3% del PIB.

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas por diferentes canales. En el caso de que el gobierno decida incrementar los impuestos para corregir el déficit fiscal, las empresas se perjudicarían por sus mayores costos tributarios.

6.1.4 Variable tecnológica

El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por:

- La informática
- Las telecomunicaciones
- La automatización
- La química fina
- La genética y la biotecnología

Específicamente, el sector comercial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones.

En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del entorno tecnológico en la actualidad. Este se puede definir como "cualquier forma de transacción comercial (no sólo comprar y vender) en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de contacto físico directo. En realidad, muchas empresas, por no decir todas, participan desde

²² BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%20mica_Deficit_Fiscal.pdf

hace años en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”

Las ventajas del comercio electrónico son evidentes. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador. Otras ventajas del comercio electrónico son las siguientes:²³

- 1) Reduce los retrasos gracias a la velocidad de transmisión
- 2) Disminuye el ciclo de producción, creando mercados más competitivos
- 3) Hace posible la igualdad de trato a los clientes independientemente de sus características individuales: nacionalidad, lugar de residencia, etc.
- 4) Amplía de forma considerable el mercado potencial de las empresas
- 5) Faculta a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados que de otra manera tendrían vetados por su elevado coste

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector hotelero, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2008-2009.²⁴ En el último año Colombia pasó de ocupar la posición 69 de 127 países incluidos en la muestra a la posición 64 de 134 países en la medición de 2009.

El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación (individuos, empresas y Gobierno) para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. También menciona que Colombia ocupa en América del Sur la tercera posición después de Chile y Brasil.

²³ SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

²⁴ <http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para el sector inmobiliario en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

6.1.5 Matriz de Evaluación Factor Externo (EFE)

Finalmente, para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación se desarrolla la matriz EFE, que posibilita determinar el impacto del entorno en las diferentes empresas en general del país. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3
Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

En el cuadro 25 (Anexo A.) se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

6.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El diagnóstico externo se realiza tomando como base la ciudad de Tuluá, por ser el lugar geográfico donde se ubica la microempresa Urban Vision.

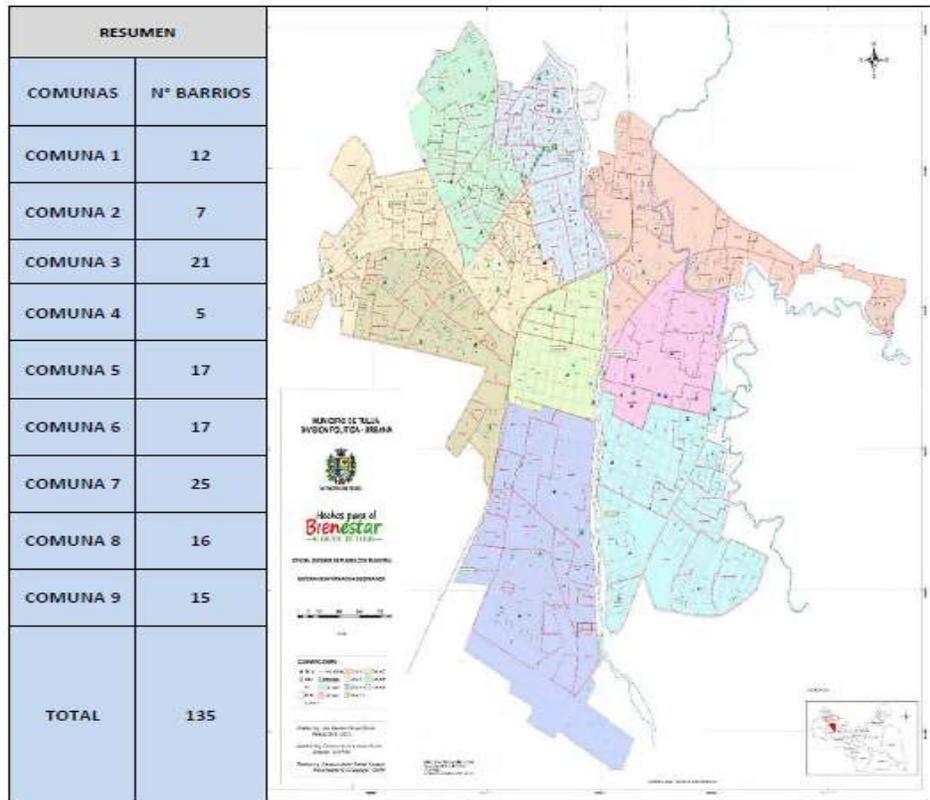
6.2.1 Generalidades de la ciudad de Tuluá

La zona geográfica que es atendida por la microempresa Urban Vision es la ciudad de Tuluá, que se encuentra ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales y comerciales, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.

La ciudad de Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levaplan, Colombina, y muchas más. En el sector urbano,

Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales. En la figura 1 se representa la zona urbana, comunas y barrios de Tuluá, destacándose la comuna 7 con la mayor cantidad de barrios, 25 en total.

Figura 1. Zona urbana, comunas y barrios de Tuluá.

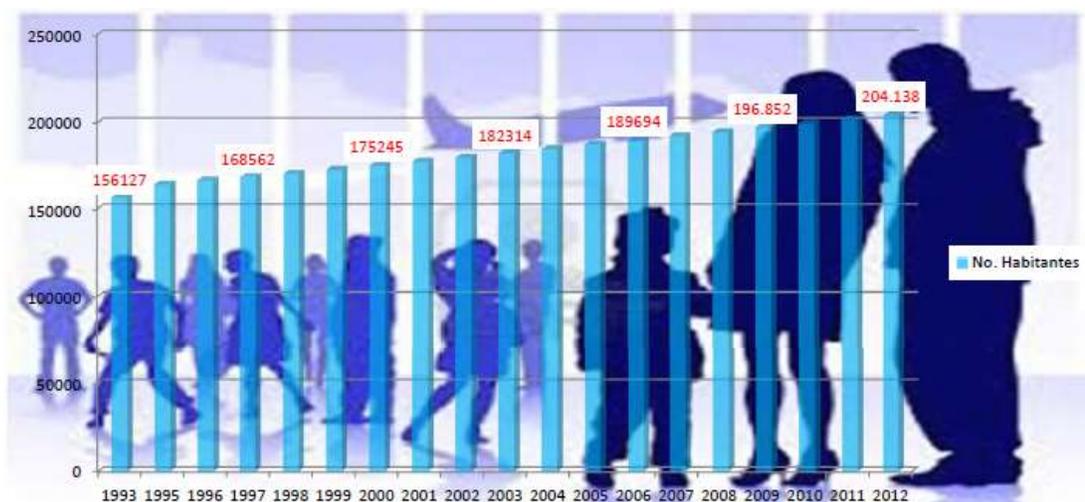


Fuente: Departamento Administrativo de planeación (DPA), Sistema Información Geográfico (SIG)

6.2.2 Demografía

Tuluá es una ciudad en crecimiento, así lo corrobora el crecimiento de su población, pasado de 156.127 habitantes en el año 1993 a 204.138 en el 2012, según proyecciones del DANE (ver figura 2). Esta situación es favorable para el comercio de la ciudad porque supone una mayor población consumidora de los bienes.

Figura 2. Comportamiento de la población Tuluá 1993-2012.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

6.2.3 Economía

Según datos del Impuesto de industria y comercio y el trabajo que viene realizando la Cámara de Comercio en el observatorio socioeconómico referidos por el informe del Anuario Estadístico de Tuluá, 2012, el nivel de ingresos brutos de la ciudad se concentra principalmente en el sector comercial en el año 2012 con 1.013.273.718.795 pesos, seguido del sector servicios con 817.690.994.297 pesos y por último la industria con 205.588.970.600 pesos (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Nivel de ingresos por sectores económicos

SECTOR ECONOMICO	INGRESOS BRUTOS		VARIACION EN PESOS	VARIACION PORCENTUAL
	2011	2012		
INDUSTRIAL	297.839.721.000	208.588.970.600	-89.050.750.400	-42,69
SERVICIOS	1.225.812.052.238	817.690.994.297	-408.121.057.939	-49,91
COMERCIAL	1.079.733.223.061	1.013.273.718.795	-66.459.504.266	-8,56

Fuente: Rentas Municipales. Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

Por tamaño de empresas, Tuluá posee 5.171 microempresas, de un total de 5.454 empresas, es decir, el 94.81%. La pequeña empresa representa el 3.94% con 215 organizaciones (ver cuadro 2). Sin embargo, la mayor proporción de activos y ventas se concentra en la gran empresa.

Cuadro 2. Comportamiento de las empresas por tamaño en el Municipio de Tuluá 2012

COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESA POR TAMANO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ 2012				
	Empresas	Empleos	Activos	Ventas
			(en millones)	(en millones)
TULUÁ	5,454	19,762	\$ 2.059.767	\$ 1.302.560
GRANDE	21	3,371	\$ 1.493.371	\$564,72
MEDIANA	47	2,363	\$298,29	\$298,48
PEQUEÑA	215	3,528	\$210,16	\$287,74
MICRO	5171	10.500	\$57,95	\$151,63

Fuente: Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

Por sectores económicos, la industria posee 602 establecimientos, de un total de 5.454, es decir, el 11.03%, en activos representa el 35.2% del total de Tuluá y en ventas, el 27.9% (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Comportamiento de los sectores empresariales en Tuluá 2012

COMPORTAMIENTO DE LOS SECTORES EMPRESARIALES EN TULUÁ 2012					
CÓD.	SECTORES DE TULUÁ	EMPRESAS	EMPLEOS	ACTIVOS	VENTAS
				(en millones)	(en millones)
G	Comercio, Reparaciones	2,693	6,219	\$239,99	\$414,30
C	Industria Manufacturera	602	3,584	\$725,73	\$363,47
I	Alojamiento y Comidas	474	1,027	\$14,87	\$64,18
S	Otros Servicios	279	485	\$7,22	\$7,45
J	Información y Comunicación	182	365	\$4,71	\$2,19
N	Servicios Administrativos	157	928	\$7,55	\$8,47
M	Profesionales	154	442	\$65,60	\$40,12
H	Transporte y Almacén	136	623	\$30,21	\$18,61
Q	Salud y Asistencia social	127	1,738	\$73,23	\$53,20
K	Financieras y Seguros	117	557	\$362,03	\$13,69
A	Agricultura	114	1,416	\$300,52	\$142,05
F	Construcción	112	684	\$41,11	\$37,99
P	Educación	108	527	\$2,44	\$6,05
R	Artísticas y Recreación	96	652	\$22,60	\$53,18
L	Inmobiliarias	62	127	\$17,42	\$4,64
E	Agua	22	190	\$5,21	\$7,90
O	Admón. Pública, Defensa	11	124	\$1,51	\$1,48
D	Electricidad y Gas	5	71	\$136,58	\$63,15
B	Minería	3	3	\$1,22	\$447
	Total Tuluá	5,454	19,762	\$ 2.059.767	\$ 1.302.560

Fuente: Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

6.2.4 Dinámica de la inversión en Tuluá

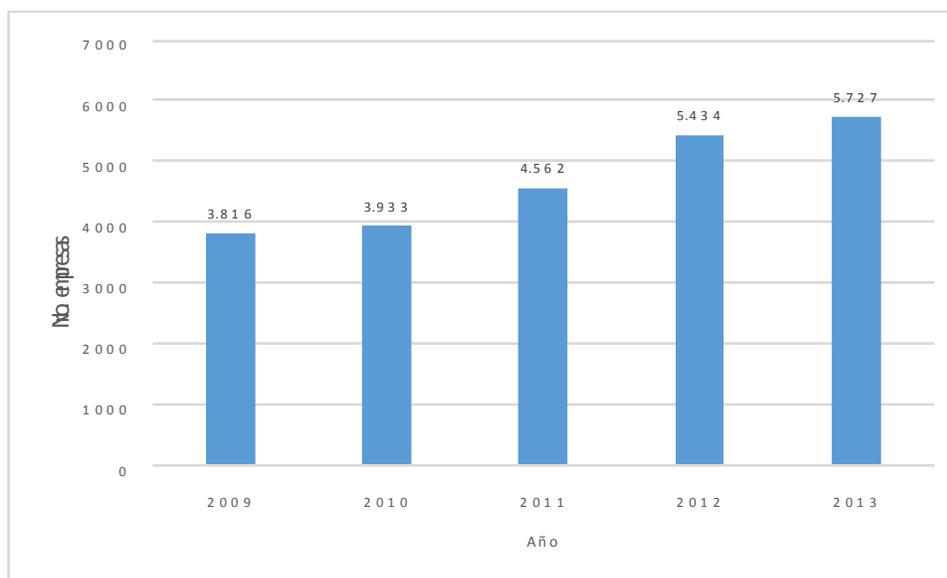
Para aproximar la dinámica de la inversión en Tuluá, se presenta en el cuadro 4 la dinámica de crecimiento empresarial en la ciudad durante el período 2009-2013, mostrando una expansión anual en promedio de 10.9% durante estos años. Se destaca en esta serie el período 2011-2012, con crecimiento superiores al promedio.

Cuadro 4. Crecimiento empresarial en Tuluá. 2009-2013

Año	Nro. empresas	Tasa de crecimiento empresarial
2009	3.816	
2010	3.933	3,1%
2011	4.562	16,0%
2012	5.434	19,1%
2013	5.727	5,4%
Promedio anual		10,9%

Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá.

Gráfico 1. Crecimiento empresarial en Tuluá. 2009-2013



Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá.

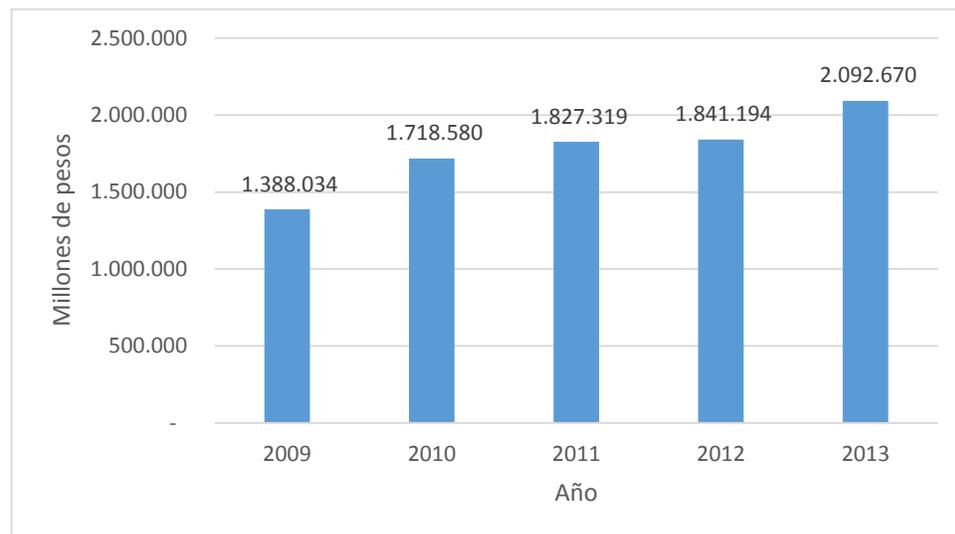
Respecto al crecimiento de los activos, constituye un indicador más cercano a la inversión en la ciudad de Tuluá. Durante el período 2009-2013, la tasa de crecimiento, según datos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, corresponde a 11.15 promedio anual, destacándose el año 2010 con 23.8% y el 2013 con el 13.7%. Se aprecia la diferencia respecto al crecimiento empresarial, lo que indica que a pesar de tener más empresas, la ciudad experimenta una menor inversión en activos.

Cuadro 5. Crecimiento de los activos en Tuluá. 2009-2013.

Año	Valor de los activos (Millones de pesos)	Tasa de crecimiento %
2009	1.388.034	
2010	1.718.580	23,8%
2011	1.827.319	6,3%
2012	1.841.194	0,8%
2013	2.092.670	13,7%
Promedio anual		11,1%

Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá.

Gráfico 2. Crecimiento empresarial en Tuluá. 2009-2013



Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá.

6.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para el análisis del sector económico de "Urban Vision" se utiliza como herramienta metodológica las fuerzas competitivas de Michael Porter, aplicada al sector de comercialización de prendas de vestir para hombre.

6.3.1 Amenaza de competidores potenciales

Barreras de entrada: ingresar al mercado de la comercialización de prendas de vestir es complicado si no se tiene clientela ya que en este tipo de mercado hay demasiada competencia en el caso de las prendas femeninas y en el caso de las masculinas es más limitado pero de igual manera la hay.

Inversión requerida: El nivel de inversión requerido es alto, ya que se trabaja con marcas reconocidas y con precios en un rango medio-alto, de manera que entre mejor sea el sitio de atención y con otros factores adicionales hacen que los clientes sientan una preferencia.

Diferenciación del producto: La diferenciación del producto es baja, porque se tiene casi los mismos productos y relativamente al mismo precio, la competencia esta es en otros factores como la atención, el servicio y la asesoría al cliente

Identificación de marca: si hay una clara identificación de marca, ya que la empresa en estudio está dentro de un estatus de exclusividad al igual que el de los 2 competidores directos.

Acceso a los materiales para comercializar: las empresas comercializan productos terminados y tienen los proveedores en algunos casos los mismos que distribuyen su marca.

6.3.2 Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: en la ciudad de Tuluá el crecimiento de la industria es limitado, específicamente se encuentran además de la empresa en estudio, dos competidores directos.

Cuadro 6. Principales competidores en el mercado. Tuluá, 2014

	NOMBRE	DATOS
1.	Tokiko	Centro Comercial La Herradura Local M - 03 Colombia, Tuluá Teléfono: (57) (2) 225 1212
2.	Dixtrital	Cr26 29-24 - Colombia, Tuluá Tel: (57) (2) 2254270

TOKIKO



DIXTRITAL



La diferenciación del producto: la diferenciación está relacionada en aspectos con la atención al cliente que es primordial y la asesoría al cliente que se complementan con el ambiente del lugar para que el cliente se incline más hacia una determinada empresa, en lugar que los competidores

Costos de cambio: los clientes directos que son los consumidores finales no asumen costos en el cambio de proveedor o empresa que ofrezca los productos de prendas de vestir para hombres, debido a que los precios están regulados por el mercado, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es más fuerte. Sin embargo, si puede presentarse un costo, en la medida que se trabajen esquemas de crédito, los cuales, al cambiarse de proveedor, se perderían dichos beneficios para el cliente.

Concentración de competidores: En el mercado Tulueño en cuestión de ropa, calzada y accesorios la competencia es elevada, pero en el caso del segmento exclusividad, los más fuertes son dos y uno de ellos está a solo 3 locales de distancia que es Dixtrital, mientras que Tokiko se encuentra más retirado del lugar y en un centro comercial.

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, debido a la baja inversión requerida.

6.3.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector de prendas de vestir masculinas exclusivas es alta, debido a que en este caso la sustitución sería por prendas de menor costo donde existe una alta competencia, no solo en boutiques, sino en almacenes de cadena. Este es un mercado ampliamente saturado porque se pueden encontrar variedad de productos a gusto de los clientes, su facilidad de adquirirlos los hace igual de llamativos.

6.3.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes no influye mucho en el tipo de negocio ya que son prendas que vienen con precio sugerido y que dependiendo de la empresa se realiza un descuento en el que es fijo y no negociable. Lo mismo sucede en el caso de la competencia.

Volumen de compras del cliente: en casos especiales de volumen en compra se puede llegar a un incentivo para el comprador, el cual la empresa considere conveniente, pero realmente son casos muy remotos y especiales dentro del tipo de negocio.

Canales de distribución: aplicaría en el sentido de que los competidores pueden tener la misma marca y el mismo producto, pero no es que sea un canal de distribución de una misma empresa, además no se coinciden siempre en lo mismo, es decir que los competidores son representativos y peligrosos en ciertos aspectos pero no quiere decir que sean 100% competencia por los mismos productos.

Sensibilidad al precio: no hay una sensibilidad tan notoria, pero si se podría presentar ya que cada empresa es libre de elegir el margen de precio que desee trabajar pero las prendas siempre tendrán un precio sugerido y el mismo costo al momento de comprar al proveedor, por lo tanto es decisión de cada empresa si gana más o gana menos.

6.3.5 Poder de negociación de los proveedores

En este caso se habla de empresas muy poderosas en las que ellos tiene el poder sobre los comercializadores, en el caso de que se le dé un mal manejo a la marca,

así como también ellos pueden incentivar la rotación de sus productos y dar precios especiales o toques de pedidos, metas. En conclusión tienen todo el poder de negociación y decisión sobre sus productos, que simplemente las empresas distribuyen con su autorización y legalidad.

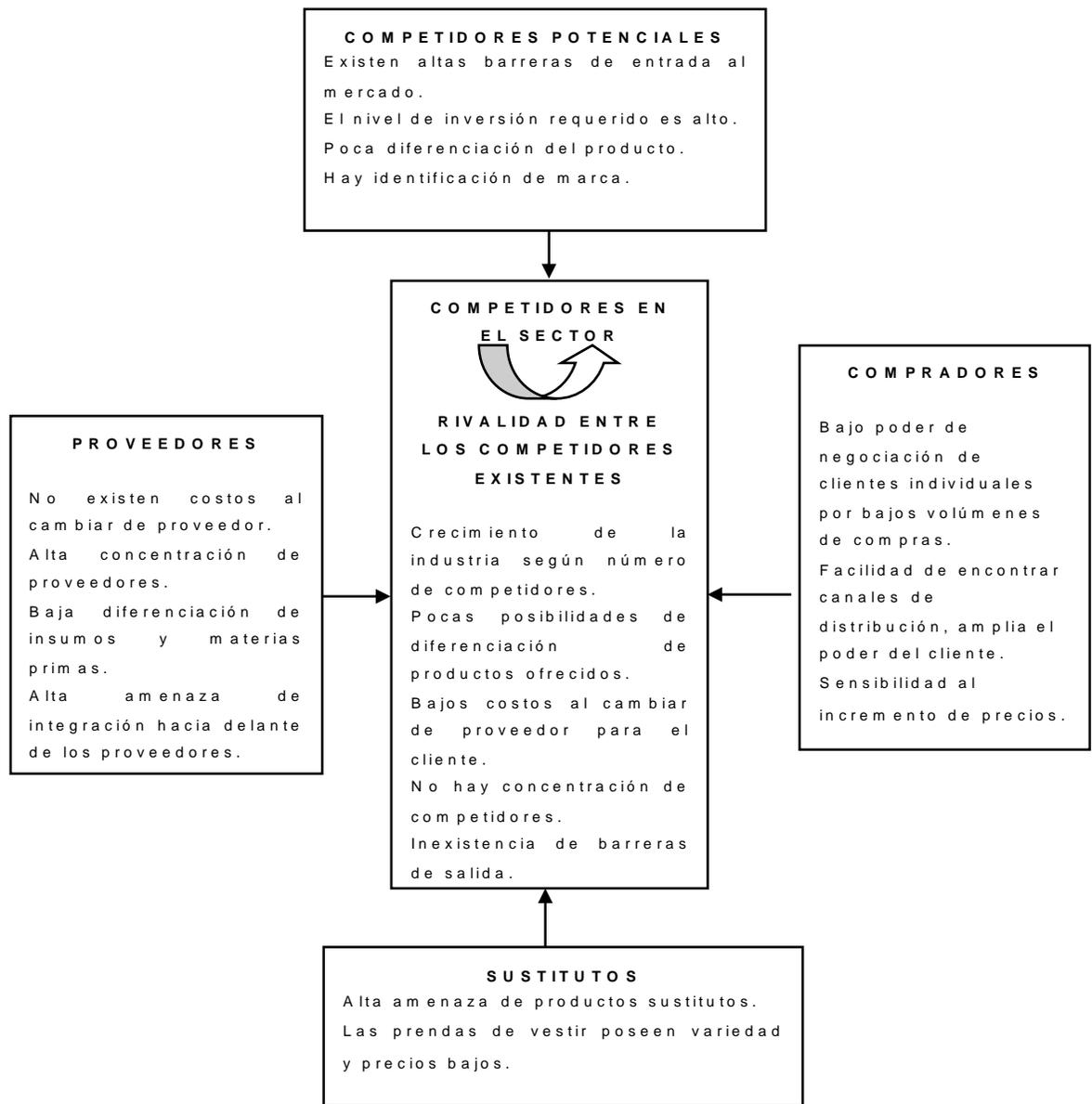
Costos al cambiar de proveedor: No hay lugar a costos al cambiar de proveedor. Es relativamente amplio el número de proveedores que ofrecen las prendas para comercializar, como son marcas entre estos la competencia es fuerte y se compete a través de precios.

Grado de concentración de proveedores: Las empresas fácilmente puede encontrar un nuevo proveedor en caso de presentarse inconvenientes con el que se tiene, sin que se ocasione con ello situaciones que alteren el normal desarrollo del proceso de comercialización.

Impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto: el costo de las prendas de vestir para comercializar es elevado con relación al costo total del producto, motivo por el cual las relaciones entre las empresas competidoras y los proveedores es fundamental. El poder de negociación de los proveedores es medio porque, a pesar de que son empresas grandes que imponen las condiciones del mercado, la existencia de un gran número de ellas reduce su poder y su amenaza de integración hacia delante es alta, dado que pueden las marcas ser distribuidoras.

En la figura 3 se ilustra la matriz de Porter para el sector de comercialización de prendas de vestir para hombre de Tuluá, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

Figura 3. Matriz de Porter para el sector de comercialización de prendas de vestir para hombre Tuluá.



Fuente: elaboración de la autora.

6.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para el análisis de la competencia se utilizó la matriz de perfil competitivo a través de la cual se establecen comparaciones entre las principales empresas del sector en Tuluá y la empresa Urban Vision. En la ciudad la competencia está representada principalmente en Dixtrital y Tokiko. La comparación se realiza considerando 10 variables, que se consideran factores de éxito en el negocio. El peso de cada variable se asignó teniendo en cuenta la importancia de cada una, es decir, se asignó un mayor peso porcentual a los precios, servicio al cliente, calidad de productos, generación de valor e innovación. Un menor peso relativo a portafolio de productos (porque es similar), punto de venta, tamaño y reconocimiento del negocio (las empresas generalmente tienen años en el mercado lo cual las iguala).

Para cada empresa se calificó cada una de las variables en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor y 1 la peor. Estas calificaciones se realizan por parte de la autora del trabajo por su conocimiento de la empresa y del sector, previa visita a cada una de las empresas de la competencia y la observación directa.

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo. Urban Vision y empresas del sector.

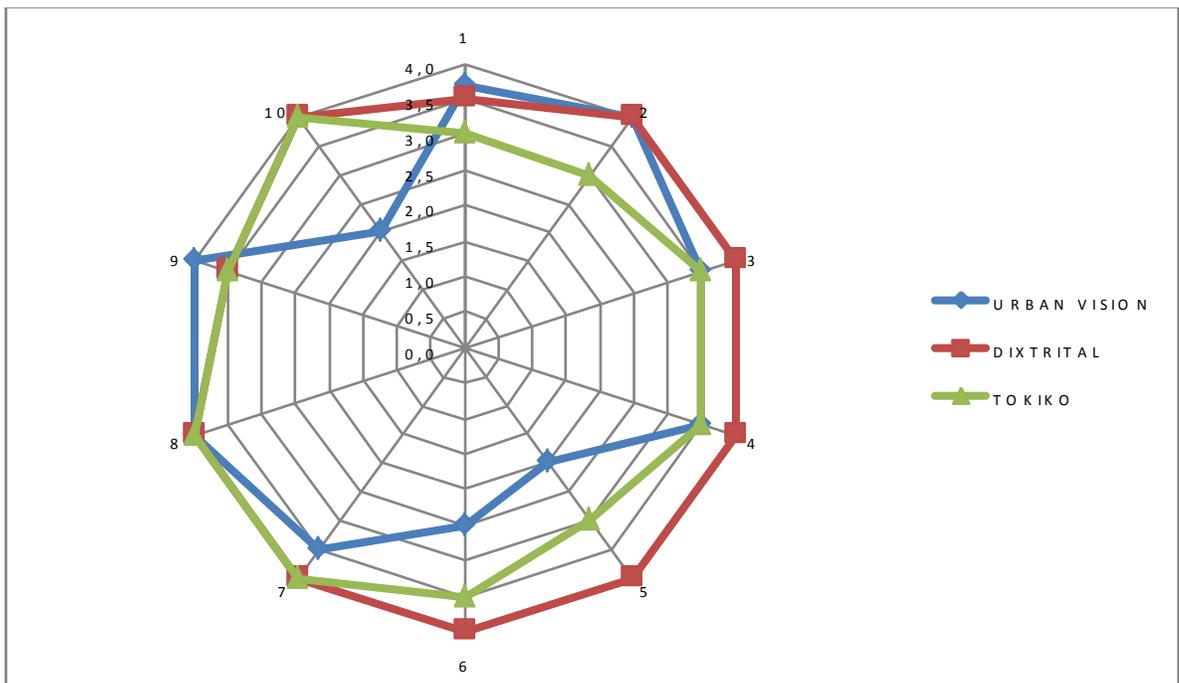
variables	Factores De Éxito	peso	URBAN VISION		DIXTRITAL		TOKIKO			
			valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado
1	Precios bajos	12 0,12	3,7	0,44	3,5	0,42	3,0	0,36	4,0	0,48
2	Portafolio de productos	8 0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	3,0	0,24	2,0	0,16
3	Servicio al cliente	12 0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
4	Calidad de productos	12 0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
5	Situación financiera	11 0,11	2,0	0,22	4,0	0,44	3,0	0,33	3,0	0,33
6	Generación de valor	12 0,12	2,5	0,30	4,0	0,48	3,5	0,42	3,0	0,36
7	Punto de venta	8 0,08	3,5	0,28	4,0	0,32	4,0	0,32	2,5	0,20
8	Tamaño	8 0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32
9	Innovación	12 0,12	4,0	0,48	3,5	0,42	3,5	0,42	2,0	0,24
10	Reconocimiento del negocio	5 0,05	2,0	0,10	4,0	0,20	4,0	0,20	4,0	0,20
	total	100% 1,00	32,7	3,30	39,0	3,88	35,0	3,45	29,5	2,89

Finalmente, la ponderación de resultados muestran que la empresa líder del mercado es Dixtrital con una calificación ponderada de 3.88 debido principalmente a las variables servicio al cliente, calidad de productos y generación de valor, que son los aspectos más fuertes de esta competencia.

La empresa Urban Vision se ubicaría en el tercer lugar con una calificación ponderada de 3.3, es decir, se aleja del líder, especialmente por el portafolio de productos y el reconocimiento del negocio. Urban Vision se destaca en la variable innovación y precios bajos.

En el siguiente gráfico se ilustra la situación de la competencia.

Figura 4. Matriz de perfil competitivo. Urban Vision y empresas del sector



Fuente: cálculos de la autora

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ

Luego de haber estudiado el macro y microentorno de la microempresa Urban Vision de Tuluá, en el cual se estableció que existen una mayor cantidad de variables que generan oportunidades para la actividad empresarial y comercial, en este capítulo se centra el análisis en los factores internos de la microempresa en estudio. Sin embargo, inicialmente se exponen las generalidades de la organización en estudio.

7.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La microempresa Urban Vision se dedica a la comercialización de prendas de vestir para hombre y accesorios: camisas, zapatos, bóxer, camisetitas, polos, jeans, bermudas, driles, medias, gorras, lociones, gafas, bolsos, billeteras, camándulas y relojería.

7.2 HISTORIA

Iniciando con una recolección de datos y un capital para lograr incursionarse en el mercado. El señor Fabio García y su esposa Martha Cardona con años de trabajo arduo como comerciantes y a la vez empleados, realizan su clientela. En el año 2003, surge la necesidad de lanzarlo al mercado tuluano, gracias a ello se logró abrir un pequeño local en la carrera 26 no 24 – 49.

El nombre fue creado cuando empezaron a buscar ideas en los directorios telefónicos y encontraron el nombre de **URBAN PEOPLE** el cual les llamo mucho la atención, pero decidieron tomar solo la palabra **URBAN** y lo fusionaron con **VISION**, por su inclinación ante la moda, buscando siempre marcar la diferencia. Así se concretó la creación de esta microempresa, que con el paso de los años siempre ha buscado la maximización de sus recursos, para generar empleo y expandirse a nivel local y regional.

7.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Urban Vision tiene el siguiente direccionamiento estratégico:

MISION: Brindar a nuestros clientes un excelente servicio y calidad, a través de prendas en las mejores marcas del país, con el fin ofrecer una asesoría que permita resaltar su estilo personal.

VISION: Alcanzar hacia el 2016 un posicionamiento a nivel local, fomentando la calidad y servicio a favor de nuestros clientes, para lograr un crecimiento continuo en el mercado.

VALORES CORPORATIVOS:

Figura 5. Valores corporativos de Urban Vision.



7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La microempresa Urban Vision cuenta con los siguientes departamentos:

Departamento de cartera

Departamento de mercadeo y finanzas

Departamento de bodega y despachos

Sin embargo, es importante aclarar que la empresa no tiene áreas específicas, simplemente el administrador consulta con el propietario de la empresa en caso de que sea necesario, lo único es que hay trabajos específicos como si fueran áreas, pero en caso de que esa persona no pueda hacerlos otra lo realiza, de manera que no predominan áreas en la empresa.

La microempresa no posee un organigrama, tampoco tiene definido un manual de cargos y funciones en forma explícita, simplemente se tiene las asesoras en ventas que se encargan de la atención al cliente y del aseo de la empresa, el propietario quien viaja, realiza pedidos y está en contacto con los proveedores, la administradora quien se encarga de la caja y otras funciones contables y la contadora quien realiza todo lo fiscal y legal de la empresa. Por otra parte, se capacita en asesoría al cliente, en atención al cliente y algunas marcas también capacitan sobre sus prendas.

7.5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE URBAN VISION

Para establecer los factores internos de URBAN VISION DE TULUÁ, se aplica una entrevista estructurada y junto con el propietario de la empresa se califican cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja) (Ver Anexo B.)

Con base en la información recolectada a continuación se presenta una calificación de los factores internos de Urban Vision de Tuluá. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Factor gerencia
- Factor organización
- Factor talento humano
- Factor capacidad tecnológica
- Factor financiero
- Factor producción e inventarios
- Factor competitividad

7.5.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización URBAN VISION DE TULUÁ.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** la empresa trata de mantener siempre una excelente imagen ante los clientes en calidad y atención para crear una distinción representativa ante los demás competidores en el mercado (*fortaleza alta*)
2. **Metas y objetivos definidos:** La empresa tiene una misión clara, pero no tiene planteada una meta definida ni por escrito (*fortaleza baja*).
3. **Estrategia general para competir:** Si, la principal estrategia para competir es la atención al cliente y hacer sentirlo como el más importante y vital de la empresa que se ve reflejado en sistema de crédito fácil de pagar, en incentivos especiales en compras representativas y por último también siempre se ofrece calidad en los productos y así mismo garantía en ellos. (*fortaleza alta*)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** si, está clara y creada, pero no está establecida en un lugar visible (*fortaleza media*)
5. **Desarrollo de planes de contingencia:** el plan de contingencia de la microempresa es un crédito rotativo financieramente hablando; es una empresa reactiva, que se basa en la experiencia para atender las contingencias (*fortaleza baja*).
6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** si, la empresa es vanguardista y abierta a nuevas tecnologías y a innovar en estrategias que permitan permanecer en el mercado, así como también se van generando cambios en ella a medida que se requieran. (*fortaleza alta*).
7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** En cuanto a toma de decisiones gerenciales es bastante complicado porque son 3 los propietarios de la empresa y los que finamente toman decisiones, de manera que ponerse de acuerdo no es fácil porque todos tiene puntos de vista diferentes y a veces se generan conflictos. (*debilidad alta*).

8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** En la empresa siempre se mantiene una buena relación basada en el respeto y se escuchan las opiniones de todas las personas que laboran en ella, pero en tanto a generación de nuevas ideas no se realizan, este punto de dialogo se utiliza más para la solución de problemas. (*debilidad alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 8. Factor Gerencia URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	F						F 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos			F						F 12.5%
3. Estrategia general para competir	F						F 12.5%		
4. Existencia de la declaración de la misión		F						F 12.5%	
5. Desarrollo de planes de contingencia			F						F 12.5%
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	F						F 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara				D			D 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	75%	DEBILIDADES	25%
FA	37.5%	DA	25%
FM	12.5%	DM	0%
FB	25%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.2 Factor organización

La empresa está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa URBAN VISION DE TULUÁ.

1. **Existencia de un organigrama formal:** La empresa no posee un organigrama. (*debilidad alta*)
2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** En la empresa no se cuenta con una metodología estratégica para elaborar planes estratégicos. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** si hay niveles de responsabilidad y autoridad, pero como es una microempresa hay casos en que no es relevante el cargo como en la atención al cliente en lo referente a brindarle la asesoría al cliente y realizar la venta; en ese sentido todos son responsables y unidos. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** Las funciones del personal son claras desde que se realiza el proceso de inducción pero no se encuentran por escrito en un manual (*fortaleza alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** Se conocen los procesos relacionados con la empresa pero no están escritos ni existe un manual de procesos. (*debilidad media*).
6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos:** Al no existir una metodología específica para la elaboración de planes estratégicos, no se presenta participación de los diferentes niveles, dada la centralización de las decisiones en la empresa (*debilidad alta*).
7. **Rotación de las directivas:** no existe rotación de los directivos porque la empresa es de carácter familiar. (*fortaleza alta*)
8. **Personal con liderazgo visible:** La empresa cuenta con personal que posee liderazgo en los niveles directivos, sin embargo, se requiere mayor flexibilidad para la toma de decisiones (*fortaleza media*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 9. Factor Organización URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				D			D 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal	F						F 12.5%		
5. Existencia y definición de procesos corporativos					D			D 12.5%	
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	37.5%	DA	37.5%
FM	12.5%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"²⁵. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** La empresa realiza procesos para la selección e inducción del personal. (*fortaleza alta*).
2. **Evaluación del nivel académico:** Para la selección del personal y en el desarrollo de la actividad, la empresa no realiza evaluaciones del nivel académico de sus empleados. (*debilidad alta*)
3. **Medición de la experiencia técnica:** La empresa no realiza mediciones de la experiencia técnica a sus empleados. (*debilidad alta*)
4. **Estabilidad laboral** En cuanto a personal no tan estable en el caso de las asesoras de ventas, debido a que es una empresa familiar son solo estas las que permanecen siempre fijos en la empresa. (*debilidad alta*)
5. **Nivel de remuneración:** Es una remuneración estable y aceptable si se compara con los demás sectores que pagan aproximadamente 400.000 pesos mensuales. En el caso de Urban Vision se paga el salario mínimo y se afilia a salud, riesgos profesionales y pensión; pero después de pasar un periodo de prueba de 4 meses. (*fortaleza alta*)
6. **Programa de capacitación:** Se capacita según la necesidad o la falencia que se detecte, pero no tiene establecido un programa como tal (*fortaleza media*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

Cuadro 10. Factor Talento Humano URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal	F						F 16.6%		
2. Evaluación del nivel académico				D			D 16.6%		
3. Medición de la experiencia técnica				D			D 16.6%		
4. Estabilidad laboral				D			D 16.6%		
5. Nivel de remuneración	F						F 16.6%		
6. Programa de capacitación		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	33.2%	DA	50%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector comercial es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa URBAN VISION DE TULUÁ.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** La empresa dirige sus esfuerzos a prestar un buen servicio al cliente a partir del conocimiento de los procesos asociados a la comercialización. (*fortaleza alta*).
2. **Capacidad de innovación:** La empresa realiza innovaciones en los procesos, marketing y atención al cliente. (*fortaleza alta*)

3. **Efectividad de la prestación de servicios:** La empresa es efectiva en la prestación del servicio al cliente. (*fortaleza alta*).
4. **Flexibilidad de la prestación del servicio:** La flexibilidad en la prestación del servicio es alta, por la utilización de las tecnologías de comunicación que le permiten responder al mercado en tiempo real (*fortaleza alta*).
5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** La empresa cuenta con computadores, tienen equipos de comunicación actualizados. (*fortaleza alta*).
6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** Se realizan mantenimientos a los equipos y software pero no se hace con la frecuencia requerida. (*debilidad alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 11. Factor capacidad tecnológica URBAN VISION DE TULUÁ.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios	F						F 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	F						F 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información	F						F 16.6%		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	83%	DEBILIDADES	17%
FA	83%	DA	17%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision

7.5.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** En la actualidad hay facilidad a pesar de que se trata de una microempresa, se dispone de un cupo rotativo. (*fortaleza alta*).
2. **Habilidad para competir con precios:** La empresa no necesita competir con precios en el mercado ya que son precios fijados por las marcas que se trabajan y las mismas no permiten que se vendan a un precio superior ni demasiado inferior, pero se trabaja con un pequeño descuento como incentivo para el comprador. (*fortaleza alta*).
3. **Estabilidad de costos:** los costos constituyen un factor de estabilidad en la empresa. (*fortaleza alta*).
4. **Direccionamiento en los planes de inversión:** La empresa no cuenta con ningún plan de inversión. (*debilidad alta*).
5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión:** La empresa trabaja a un ritmo dependiendo de las ventas, así mismo se realizan las compras o inversiones en publicidad y demás, pero como tal no se tiene un control específico para esto. (*debilidad alta*).
6. **Gastos administrativos:** Son altos porque todos son poli funcionales y los gastos se cargan a los gastos de ventas mas no a los administrativos, ya que es una empresa que tiene más personal familiar que independiente (*debilidad media*).
7. **Costo laboral:** Es importante e incide dependiendo del comportamiento de las ventas, así mismo se mantiene personal (*debilidad media*).
8. **Utilidad neta:** Ha subido respecto al año anterior. 2012: \$30.879.419 y 2013 \$42.084.000 (*fortaleza alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables,

entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 12. Factor Financiero URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	F						F 12.5 %		
2. Habilidad para competir con precios	F						F 12.5 %		
3. Estabilidad de costos	F						F 12.5 %		
4. Direccionamiento en los planes de inversión				D			D 12.5 %		
5. Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión				D			D 12.5 %		
6. Gastos administrativos					D			D 12.5 %	
7. Costo laboral		D						D 12.5 %	
8. Utilidad	F						F 12.5 %		

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	50%	DA	25%
FM	0%	DM	25%
FB	0%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.6 Factor comercialización e inventarios

Para las empresas comerciales este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

- 1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** La empresa está ubicada en una zona con una alta afluencia de público. (*fortaleza alta*)
- 2. Tecnología para la prestación de servicios adecuada:** se tiene un sistema de seguridad, un software contable que permite tener todos los registros que el

cliente tenga y también su perfil con foto para tenerlos presentes. (**fortaleza alta**)

3. **Medición de los procesos de prestación de servicios:** En la empresa no se realizan mediciones de procesos de prestación de servicios porque no existe la metodología para hacerlo. (**debilidad alta**)
4. **Gestión de inventarios:** Si, la empresa tiene el sistema contable que permite realizar el inventario más rápido y confiable en el momento que se desee hacer y también realiza un conteo diario de prendas en la sala de exhibición como control adicional para detectar robos el mismo día (**fortaleza alta**).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** no existen métodos de pronóstico, no se tienen datos históricos debidamente sistematizados para la toma de decisiones (**debilidad alta**)
6. **Existencia de plan de comercialización:** La empresa planifica sus ventas de acuerdo al comportamiento de la demanda, sin embargo no existe una planeación a mediano y largo plazo. (**debilidad media**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar

Cuadro 13. Factor comercialización e inventarios URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para prestación de servicios adecuada	F						F 16.6%		
3. Medición de los procesos de producción				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios	F						F 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Existencia del plan de producción					D			D 16.6%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	50%	DA	33.2%
FM	0%	DM	16.6%
FB	0%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los productos:** hay calidad y exclusividad de los productos, aunque hay algunos en los que rompen ese protocolo de calidad pero que así se pierda en la prenda se da la garantía en caso de que sea necesario. (*fortaleza alta*).
2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** La empresa no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo. (*debilidad alta*).
3. **Participación en el mercado:** La empresa tiene una participación importante en el mercado en tanto a reconocimiento que adquirió con el paso de los años, teniendo clientes desde entonces, pero no deja de ser una microempresa. (*fortaleza baja*).
4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** hay pocas barreras de entrada en el mercado ya que algunos manejan las mismas marcas en prendas lo que hace que no todas las ventas sean direccionadas a la empresa y a eso se suman las promociones desmedidas que muchos comerciantes realizan, que en cierta medida afecta, pero no mucho porque no se hablan en el mismo aspecto de calidad. (*debilidad alta*).
5. **Fortaleza de los proveedores:** la fortaleza son los plazos que se tienen para poder pagar la mercancía comprada, algunos a 30 otros a 60 días y a eso se suma la calidad, brindando una garantía casi que inmediata en los productos y también cabe resaltar que ayudan publicidad para mantener a los clientes satisfechos y felices al realizar una compra de su marca (*fortaleza alta*).
6. **Servicio al cliente:** la empresa tiene muy buen servicio al cliente, pues la única falencia que se puede evidenciar es las asesoras ya que hay personal nuevo en periodos muy cortos, entonces esto hace que hayan errores o cosas que con el tiempo y capacitaciones se van adquiriendo. (*fortaleza alta*).

7. **Experiencia de la empresa:** La empresa lleva más de 10 años en el mercado y su evolución ha sido bastante notoria y los clientes son conscientes de ello, por eso se dice que tiene la experiencia suficiente y un músculo financiero firme para mantenerse por muchos años más, ganándose el reconocimiento de muchos clientes potenciales. (*fortaleza alta*).

8. **Capacidad de negociación con los proveedores:** Existen proveedores en la mayoría de artículos requeridos, sin embargo, por el nivel de compras son los proveedores los que imponen las condiciones. (*debilidad media*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa URBAN VISION DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 14. Factor Competitividad URBAN VISION DE TULUÁ.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio		F						F 12.5%	
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
3. Participación en el mercado			F						F 12.5%
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores				D			D 12.5%		
5. Fortaleza de los proveedores	F						F 12.5%		
6. Servicio al cliente	F						F 12.5%		
7. Experiencia de la empresa	F						F 12.5%		
8. Capacidad de negociación con los proveedores					D			D 12.5%	

FORTALEZAS	62.5%	DEBILIDADES	37.5%
FA	37.5%	DA	25%
FM	12.5%	DM	12.5%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

7.5.8 Resumen de resultados para los factores internos de URBAN VISION DE TULUÁ

En el cuadro 15 se resumen las calificaciones de los distintos factores internos considerados en el estudio. Se puede apreciar que finalmente la empresa presenta un mayor peso de sus fortalezas con relación a las debilidades. Las principales fortalezas se concentran en la capacidad tecnológica y en la gerencia. En el primer factor se destaca la habilidad técnica y de servicio, la capacidad de innovar en procesos como el marketing y el servicio al cliente, la efectividad en la prestación del servicio y la existencia de equipos actualizados para procesamiento de información. Por su parte, en el factor gerencial las variables más importantes son el cuidado de la imagen corporativa, la existencia de una estrategia general para competir basada en el servicio al cliente y la flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio por ser una empresa vanguardista.

Aunque se presentan debilidades en todos los factores, las principales se encuentran en el factor talento humano, debido a la falta de evaluación del nivel académico del personal, ausencia de mediciones de la experiencia técnica y la poca estabilidad laboral en el personal de ventas.

Cuadro 15. Resumen de Factores URBAN VISION DE TULUÁ

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia	75%	25%
ALTAS	37.5%	25%
Organización	50%	50%
ALTAS	37.5%	37.5%
Talento humano	50%	50%
ALTAS	33.2%	50%
Capacidad tecnológica	83%	17%
ALTAS	83%	17%
Financiero	50%	50%
ALTAS	50%	25%
Comercialización e inventarios	50%	50%
ALTAS	50%	33.2%
Competitividad	50%	50%
ALTAS	37.5%	25%
Promedio	58.3%	41.7%

Fuente: trabajo de campo realizado a propietarios de Urban Vision.

8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ

En los capítulos previos se han encontrado condiciones propicias desde el entorno externo dada la mayor cantidad de oportunidades, para el desarrollo de la actividad productiva de la microempresa Urban Vision de Tuluá, así como desde la perspectiva interna, la organización cuenta con un mayor número de fortalezas que le permiten vislumbrar una buena situación financiera, siendo éste el objetivo de este capítulo, es decir, analizar dicha situación utilizando para ello el análisis financiero.

8.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

La empresa URBAN VISION presenta una estructura de sus activos con mayor concentración en los corrientes (ver cuadro 14). Para el año 2013 (año uno), la empresa concentraba el 80% de sus activos en este tipo, mientras que los fijos representaban el 20%, consecuente con la naturaleza de la empresa que está dedicada a la comercialización, es decir, es de base comercial.

Dentro de los activos corrientes, al finalizar el primer año, la mayor proporción correspondían a Caja, que representan el 44% del total de activos de la empresa, mientras que el inventario se destaca por su participación con el 18% similar a las cuentas por cobrar.

El activo corriente crece un 76%, especialmente por el comportamiento de la caja, cuyo crecimiento relativo es de 135%. Las otras cuentas del activo corriente crecen un 4%.

Con respecto a los activos fijos, la cuenta más representativa la constituyen los muebles y enseres que representa el 19% del total de activos.

Cuadro 16. Balance general comparativo Urban Vision. Cuentas del activo.

ACTIVOS	AÑO UNO	Año 2 proyectado con base a la inflación causada	Año 3 proyectado con base a la inflación estimada			Análisis Horizontal Año 2	
Caja	35.110.118	82.448.510	90.785.814	44%	67%	47.338.392	135%
Cuentas Por Cobrar	14.518.650	15.060.196	15.662.603	18%	12%	541.546	4%
Deudas de difícil recaudo	435.560	451.806	469.878	1%	0%	16.246	4%
Inventario	14.518.650	15.060.196	15.662.603	18%	12%	541.546	4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	63.711.858	112.117.095	121.641.143	80%	91%	48.405.237	76%
ACTIVOS FIJOS							
Maquinaria	-	-	-	0%	0%	-	
Vehículos	-	-	-	0%	0%	-	
Muebles y enseres	15.000.000	15.000.000	15.000.000	19%	12%	-	0%
Equipo de computo	5.500.000	5.500.000	5.500.000	7%	4%	-	0%
Edificio	-	-	-	0%	0%	-	
(-) depreciación Acumulada	4.833.333	9.666.667	14.500.000	6%	8%	4.833.333	100%
Terreno	-	-	-	0%	0%	-	
TOTAL ACTIVO FIJO	15.666.667	10.833.333	6.000.000	20%	9%	(4.833.333)	-31%
<i>Inversiones a largo plazo</i>	-	-	-	0%	0%	-	
<i>Diferidos</i>	-	-	-	0%	0%	-	
TOTAL OTROS ACTIVOS	-	-	-	0%	0%	-	
TOTAL ACTIVOS	79.378.525	122.950.429	127.641.143	100%	100%	43.571.904	55%

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora.

El pasivo y el patrimonio (ver cuadro 17), permite ver la forma como se está financiando la empresa. URBAN VISION presenta una estructura concentrada principalmente en el patrimonio con el 81% del total en el año 2014 (año 2), superior a la del 2013 (año 1) que fue de 70%. Mientras que el pasivo representa

el 30% en el mismo 2013. Esto se convierte en una estructura desequilibrada y de acuerdo a su composición el mayor riesgo está a cargo de los propietarios, por tener una mayor cantidad de recursos invertidos en la empresa.

Cuadro 16. Balance general comparativo Urban Vision. Cuentas del pasivo.

PASIVOS	AÑO UNO	Año 2 proyectado con base a la inflación causada	Año 3 proyectado con base a la inflación estimada			Análisis Horizontal Año 2	
Proveedores	5.807.460	6.024.078	6.265.041	7%	5%	216.618	4%
Prestaciones por Pagar	350.880	363.968	378.527	0%	0%	13.088	4%
Impuestos por Pagar	17.976.237	17.493.962	18.247.853	23%	14%	(482.275)	-3%
Obligaciones Financieras a corto plazo	-	-	-	0%	0%	-	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	24.134.577	23.882.008	24.891.421	30%	19%	(252.569)	-1%
PASIVO DE LARGO PLAZO				0%	0%		
<i>obligaciones Financieras a Largo Plazo</i>	-	-	-	0%	0%	-	
PASIVO DE LARGO PLAZO	-	-	-	0%	0%	-	
TOTAL PASIVO	24.134.577	23.882.008	24.891.421	30%	19%	(252.569)	-1%
PATRIMONIO							
Capital	13.162.197	13.162.197	13.162.197	17%	11%	-	0%
Utilidad de ejercicio neta a distribuir	42.081.751	43.824.473	45.763.052	53%	36%	1.742.721	4%
Utilidades retenidas		33.665.401	26.643.228	0%	27%	33.665.401	
Reserva Legal		4.208.175	8.590.622	0%	3%	4.208.175	
Provisiones		4.208.175	8.590.622	0%	3%	4.208.175	
TOTAL PATRIMONIO	55.243.948	99.068.421	102.749.721	70%	81%	43.824.473	79%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	79.378.525	122.950.429	127.641.143	100%	100%	43.571.904	55%

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora.

Al interior del patrimonio, se destaca el capital social con el 17% , y las utilidades del ejercicio con el 53% respecto del total pasivo + patrimonio. Por su parte, el pasivo se concentra principalmente en las deudas de corto plazo, que representan el 30% del total, dentro de las cuales están principalmente los impuestos por pagar. Con relación al crecimiento, los datos permiten observar que mientras el pasivo está decreciendo, el patrimonio se incrementa, especialmente por el comportamiento de las utilidades del ejercicio.

8.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS

El Estado de Ingresos y Egresos de la empresa URBAN VISION de Tuluá, indica que el costo de las ventas representa el 72% del total de ingresos, motivo por el cual la utilidad bruta es correspondiente al 28% (Ver cuadro 18).

De acuerdo con esto, se observa que el costo de las ventas es representativo para Urban Vision, debido al tipo de negocio, es decir, a que se comercializan productos y los márgenes en esta actividad son reducidos. Por ello, el control de costos y gastos administrativos es fundamental para lograr obtener finalmente rentabilidades netas positivas.

En el caso de los gastos, el rubro más representativo son los salarios, que representan el 4% del total de ventas. No obstante, al restar los gastos operacionales, la empresa muestra un margen operativo del 15% , lo cual, ante los bajos gastos financieros, que representan el 0% , queda una alta disponibilidad para el pago de impuestos.

Al descontar este gasto impositivo, la empresa obtiene un margen neto del 11% . Por lo tanto, la estructura de gastos operacionales reducen significativamente las utilidades de la empresa, pasando de un margen bruto de 28% a un margen neto de 11% .

El estado de ingresos y egresos también permite observar que tanto las ventas como los gastos crecen en el año 2, en un promedio del 4% , lo cual determina que la utilidad neta sea superior en un 4% .

Cuadro 17. Estado de ingresos y egresos de Urban Vision

						Tres
TOTAL VENTAS	398.774.550	100%	413.648.841	14.874.291	4%	430.194.794
TOTAL COSTO DE VENTA	287.117.676	72%	297.827.165	10.709.489	4%	309.740.252
UTILIDAD BRUTA	111.656.874	28%	115.821.675	4.164.801	4%	120.454.542
GASTOS						
Arriendo	7.800.000	2%	8.090.940	290.940	4%	8.414.578
Servicios Públicos	4.680.000	1%	4.854.564	174.564	4%	5.048.747
Publicidad	2.640.000	1%	2.738.472	98.472	4%	2.848.011
Gastos Generales	4.944.000	1%	5.128.411	184.411	4%	5.333.548
Depreciación	4.833.333	1%	4.833.333	-	0%	4.833.333
Salarios	16.512.000	4%	17.127.898	615.898	4%	17.813.014
Prestaciones Sociales	10.189.553	3%	10.569.623	380.070	4%	10.992.408
TOTAL GASTOS	51.598.886	13%	53.343.241	1.744.355	3%	55.283.637
UTILIDAD OPERACIONAL (UAI)	60.057.988	15%	62.478.434	2.420.446	4%	65.170.905
Gastos Financieros	-	0%	-	-		-
Otros Ingresos	-	0%	-	-		-
Otros Egresos	-	0%	-	-		-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	60.057.988	15%	62.478.434	2.420.446	4%	65.170.905
Impuesto de renta de Industria y Comercio y Legalización	17.976.237	5%	18.653.962	677.725	4%	19.407.853
UTILIDAD NETA	42.081.751	11%	43.824.473	1.742.721	4%	45.763.052

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora.

8.3 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA

De acuerdo con los datos del flujo de caja mensual de la empresa URBAN VISION, los ingresos en efectivo son superiores a los gastos o salidas en efectivo en el segundo semestre del año, especialmente a partir del mes de agosto (ver cuadro 19).

Esto implica que al final del año la empresa cuente con un importante flujo de efectivo, por la acumulación de saldos positivos mes a mes. Los excedentes de efectivo generados al final del año se constituyen en exceso de liquidez, teniendo en cuenta que la empresa, en su primer año de proyección no planea realizar inversiones de capital ni reparto de utilidades.

Cuadro 18. Flujo de caja de Urban Vision

URBANVISION												
FLUJO DE CAJA												
ENTRADAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENIAS TOTALES	10.037.260	5.690.450	11.100.040	21.863.500	17.397.000	34.824.000	18.436.000	39.667.000	33.245.000	30.735.000	30.592.800	145.186.500
ALMTO DE PASIVOS	752.370	(77.206)	313.050	527.205	(81.993)	793.747	(558.853)	945.907	(160.213)	(3.733)	90.979	21.593.318
APORTE DE CAPITAL	13.162.197	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ENTRADAS	23.951.827	5.613.244	11.413.090	22.336.705	17.315.007	35.617.747	17.877.147	40.612.907	33.084.787	30.731.267	30.683.779	166.779.818
SALIDAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTO DE VENTA	7.226.827	4.097.124	7.992.029	15.741.720	12.525.840	25.073.280	13.273.920	28.560.240	23.936.400	22.129.200	22.026.816	104.534.280
GASTOS (Sh indur depreciación)	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	3.993.796	20.810.033
ALMTO DE ACTIVOS	22.477.340	(856.322)	1.065.689	2.120.402	(879.900)	3.433.119	(3.228.436)	4.182.507	(1.265.134)	(494.470)	(28.013)	22.574.959
REPARTO DE UTILIDADES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS	33.697.963	7.234.598	13.051.514	21.855.918	15.639.736	32.500.195	14.039.280	36.736.543	26.665.062	25.628.526	25.992.599	147.919.272
FLUJO DE CAJA DE PERIODO	(9.746.136)	(1.621.354)	(1.638.424)	534.787	1.675.271	3.117.552	3.837.867	3.876.364	6.419.725	5.102.741	4.691.180	18.860.546
SALDO INICIAL DE CAJA	-	(9.746.136)	(11.367.490)	(13.005.914)	(12.471.127)	(10.795.856)	(7.678.304)	(3.840.437)	35.926	6.455.651	11.558.391	16.249.571
SALDONGO DE CAJA	(9.746.136)	(11.367.490)	(13.005.914)	(12.471.127)	(10.795.856)	(7.678.304)	(3.840.437)	35.926	6.455.651	11.558.391	16.249.571	35.110.118

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora

8.4 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

A partir de los datos suministrados al simulador financiero, se calcularon los principales indicadores para la empresa URBAN VISION, los cuales permiten realizar un diagnóstico de la situación de la organización en estudio

8.4.1 Indicadores de liquidez

Con relación a la liquidez (Ver Cuadro 20) se obtuvo un valor de 2,6 en el año 1, cifra que está dentro del parámetro ideal (entre 1 y 3), el cual indica que la empresa tiene buena situación de liquidez en el primer año de proyección. Esto se debe a que la concentración de los activos corrientes es superior con relación al total y en la estructura financiera, el patrimonio resulta más elevado en términos relativos respecto a los pasivos corrientes.

Debido a esto, la relación activo corriente/pasivo corriente es elevada (2,6), indicando que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, tiene 2,6 pesos en activos corrientes para hacer frente a sus obligaciones respectivas.

Al descontar los inventarios para calcular la prueba ácida, se obtiene una liquidez menor, pero continúa presentando altos niveles por encima del rango ideal en los años 2 y 3, que induce a afirmar que existe exceso de liquidez. Esto está en coherencia con la concentración del activo corriente, porque según se veía en la estructura del balance, el mayor porcentaje es explicado por la caja seguido de los inventarios.

Efectivamente, al calcular la prueba superácida, que tiene en cuenta solo los activos con mayor liquidez (Caja), la empresa sigue mostrando una buena condición (1.4 en el año 1) (parámetro ideal entre 0.3 y 0.5), que significa que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con 1.4 pesos en caja para cubrir sus obligaciones corrientes.

Esta situación paradójicamente es negativa, especialmente en los años 2 y 3 dado que los excesos de liquidez significan que la empresa está desaprovechando oportunidades para generar beneficios por otra vía, bien sea pagando pasivos de largo plazo o actualizando tecnología o invirtiendo en otras alternativas.

El exceso de liquidez también se observa a través del capital de trabajo, teniendo en cuenta que representa el 164% del pasivo corriente, cifra que resulta excesiva, considerando que el parámetro ideal es el 30% como mínimo.

Cuadro 19. Indicadores financieros de liquidez de Urban Vision

URBAN VISION			
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	2,6	4,7	4,9
Prueba Acida	2,0	4,1	4,3
Prueba Súper Acida	1,4	3,4	3,6
Recomendación sobre el exceso de liquidez	NO INVERTIR A LARGO PLAZO	NO INVERTIR A LARGO PLAZO	NO INVERTIR A LARGO PLAZO
Capital de Trabajo	39.577.282	88.235.088	96.749.721
Participación del Capital de Trabajo	164%	369%	389%
KTNO	22.878.960	23.732.345	24.681.639
Variación Constante del KTNO		853.385	949.294
Variación Relativa del KTNO		4%	4%
Productividad del KTNO	5,74%	5,74%	5,74%
Variación Constante de las Ventas		14.874.291	16.545.954
Variación % de las Ventas		3,7%	4,0%
Comportamiento del KTNO con respecto a la variación de las ventas		0,00%	0,00%
		(14.020.906)	(15.596.660)

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora

8.4.2 Indicadores de endeudamiento

Por otra parte, los indicadores de endeudamiento (cuadro 21) muestran que la empresa tiene unos niveles bajos de deuda, incluso, que implica capacidad de endeudarse, especialmente con el sector financiero.

El endeudamiento total en el primer año de proyección es del 30%, inferior al máximo permitido que es del 50%. Respecto a la deuda financiera, la empresa finalizando el primer año obtiene un nivel del 0%, ya que no utiliza este recurso para financiarse. Esto evidencia que existen posibilidades de adquirir deuda, principalmente de tipo financiera de ser requerida por parte de los propietarios, pero el exceso de liquidez indica que seguramente no es necesario.

Debido a esto, la empresa se encuentra financieramente desapalancada, con un impacto nulo de la carga financiera y con un apalancamiento financiero de cero, lo que significa que está siendo financiada por los propietarios, situación que incrementa el riesgo para ellos.

Cuadro 20. Indicadores financieros de endeudamiento de Urban Vision

URBAN VISION				
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Endeudamiento Total		30%	19%	20%
Endeudamiento Financiero		0%	0%	0%
Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo		100%	100%	100%
Impacto de la Carga Financiera		0%	0%	0%
Cobertura de Interés I				
Cobertura de Interés II				
Indicador de Leverage o Apalancamiento		44%	24%	24%
Leverage a Corto Plazo		44%	24%	24%
Leverage Financiero Total		0%	0%	0%

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora

8.4.3 Indicadores de actividad

Por otra parte, los indicadores de rotación (ver cuadro 22) calculados muestran la siguiente situación para la empresa URBAN VISION. Su rotación de cartera es de 27 días, inferior al parámetro ideal fijado en 100 días máximo.

La rotación de inventarios es de 18 días, lo cual corresponde a una situación en la cual la empresa mantiene existencias de productos terminados para la comercialización, dado que se trata de productos no perecederos.

Con relación al ciclo de efectivo, que es el tiempo que tarda los activos en convertirse en el activo más líquido, la empresa obtiene 112.9 días, situación que muestra eficiencia por parte de la empresa en su ciclo de efectivo.

Respecto al activo total, la rotación indica que la empresa es eficiente, con un valor de 5.02 en el primer año de proyección y de 3.37 en el tercero, muestra que por cada peso invertido en activos totales, la empresa genera 5.02 pesos en ventas y 3.37 en el primero y tercer año respectivamente.

Cuadro 21. Indicadores financieros de actividad o rotación de Urban Vision

URBAN VISION			
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rotación de Cartera	131	131	131
Rotación de Cartera II	27	27	27
Rotación de Inventarios	18	18	18
Rotación de Proveedores ó de Pago	36	36	36
Ciclo Operativo	149	149	149
Ciclo de Efectivo	112,9	112,9	112,9
Rotación de caja	3,2	3,2	3,2
Rotación de Activos Fijos	25	38	72
Rotación de Activos Operacionales	32	44	51
Rotación del Activo Total	5,02	3,36	3,37

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora

8.4.4 Indicadores de rentabilidad

Otros de los indicadores para analizar son los de rentabilidad (ver cuadro 23). En el caso de la empresa URBAN VISION de Tuluá, presenta un margen de contribución del 28%, es decir, el costo de las ventas absorbe el 72% del total de ingresos operacionales. Esto evidencia que la empresa cuenta con un 28% de sus ingresos para cubrir sus costos y gastos operacionales, financieros y tributarios.

La empresa posee una estructura administrativa que resulta un poco más costosa que el costo de las ventas, sin embargo, al final obtiene una utilidad neta correspondiente al 10.553% aproximadamente.

El indicador ROE mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. Este es uno de los indicadores más seguidos por los inversores. En el caso de la empresa en estudio, la rentabilidad sobre el patrimonio es de 76% en el año 1.

Por su parte, el ROA que mide el retorno sobre los activos, muestra un resultado de 53%, igualmente positivo para la empresa, que demuestra eficiencia en el manejo de los activos totales.

Cuadro 22. Indicadores financieros de rentabilidad de Urban Vision

URBAN VISION			
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen Bruto o Margen de Contribución	28%	28%	28%
Margen Operacional	15%	15%	15%
Margen Neto	10,553%	10,595%	10,638%
Utilidad Neta del proyecto	42.081.751	43.824.473	45.763.052
ROE	76%	44%	45%
ROA	53%	36%	36%
APALANCAMIENTO FINANCIERO	4,23	6,55	6,81
	Conviene financiarse con deuda	Conviene financiarse con deuda	Conviene financiarse con deuda
ANALISIS DUPONT	0,236	0,247	0,260
EBITDA	64.891.321	67.311.768	70.004.238
Margen EBITDA	16%	16%	16%

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora

En el caso del indicador DUPONT, es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

En el cálculo el primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

En el caso de URBAN VISION, el Análisis Dupont arrojó un valor del 0.236 en el año 1, compuesto de los siguientes datos:

$(\text{Utilidad neta} / \text{ventas}) * (\text{ventas} / \text{activo total}) * (\text{Multiplicador del capital})$

$$10.553\% \times 53\% \times 4,23 = 0.236$$

Se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de activos, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la fórmula DUPONT.

8.4.5 Indicadores de viabilidad financiera

Al calcular los indicadores de viabilidad financiera (cuadro 24), se aprecia que la empresa logra en el año 1 superar su punto de equilibrio, con unas ventas totales de \$398.774.550, por encima del punto calculado en \$184.281.736.

De acuerdo al parámetro del valor presente neto (VPN), la empresa es viable, ya que su valor de \$22.812.673 es mayor que cero, es decir, el flujo de ingresos es superior al flujo de egresos en valor presente, por lo tanto, se recupera la inversión al cabo de 3 años y genera riqueza.

Adicionalmente, la tasa interna de retorno (TIR) con respecto a la utilidad neta, indica que la empresa es viable, porque el valor obtenido de 220% muestra que la empresa genera un importante flujo de utilidades netas a lo largo de los tres años de operación, superior al costo de uso del capital, que para el año 3 fue de 25.73%.

Al realizar la evaluación financiera de la empresa URBAN VISION se encontró una generación de valor de \$12.920.986 en el año 3, que indica específicamente que la empresa cumple con su objetivo básico financiero. Esto significa que la rentabilidad obtenida desde el punto de vista operativo, es superior al costo de utilización del capital involucrado en la operación de la empresa.

Cuadro 23. Indicadores financieros de viabilidad financiera de Urban Vision.

URBAN VISION			
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Punto de equilibrio en pesos por el año	184.281.736		
Punto de equilibrio en cantidades Totales	184.281.736		
Ventas totales	398.774.550		
Cantidades totales vendidas	398.774.550		
Diferencias de las ventas con respecto al punto de equilibrio	214.492.814		

Diferencias de las cantidades vendidas respecto al punto de equilibrio		214.492.814		
INVERSION		13.162.197	13.162.197	13.162.197
Aporte Social		13.162.197	13.162.197	13.162.197
Crédito con el sector financiero		-	-	-
Tasa de corto plazo		1,10%		
Tasa de largo plazo		0,92%		
Plazo crédito corriente		12		
Plazo Crédito de largo plazo		60		
Empleo Generado		2		
TIR	Inversión	(13.162.197)	(13.162.197)	(13.162.197)
	utilidad del ejercicio	42.081.751	42.081.751	42.081.751
			43.824.473	43.824.473
	TIR	220%	302%	319%
		VIAABILIZADO	VIAABILIZADO	VIAABILIZADO
VPN		22.812.673	55.738.648	86.995.428
COSTO DE CAPITAL	Participación de recursos propios	1	1	1
	Participación recursos externos	-	-	-
	Costo de capital de recursos propios	0,15	0,11	25,73%
	Ponderación	0,15	0,11	0,26
	Costo de capital recursos externos	0,01	-	-
	Ponderación	-	-	-
	COSTO DE CAPITAL GENERAL	14,73%	11%	25,73%
		VIAABILIZADO	VIAABILIZADO	VIAABILIZADO
EVA		30.389.295	30.299.926	12.920.986
		VIAABILIZADO	VIAABILIZADO	VIAABILIZADO
Valor y participación total de los activos	valor	79.378.525	122.950.429	127.641.143
	Participación	1	1	1
Valor y participación total de los Pasivos	valor	24.134.577	23.882.008	24.891.421
	Participación	0	0	0
Valor y participación total del Patrimonio	valor	55.243.948	99.068.421	102.749.721
	Participación	55.243.948	99.068.421	102.749.721
Carga impositiva		17.976.237	18.653.962	19.407.853
APLICACIÓN DE LAS UTILIDADES				

Utilidades totales	42.081.751	43.824.473	45.763.052
Reserva legal	-	4.208.175	8.590.622
Provisiones	-	4.208.175	8.590.622
Utilidades Acumuladas Dispuestas para repartir	33.665.401	35.059.578	36.610.441

Fuente: Urban Vision, cálculos de la autora.

8.5 CONCLUSIONES SITUACIÓN FINANCIERA

La empresa Urban Vision presenta una estructura económica consecuente con su naturaleza, por ser una empresa perteneciente al sector comercial, específicamente comercio de prendas de vestir y accesorios, concentrando sus activos en los de corto plazo, en caja, cuentas por cobrar e inventarios. Con relación a los activos corrientes, se destaca especialmente en la cuenta Caja, sin embargo, su elevada concentración se traduce en un exceso de liquidez que resulta ser nocivo para la empresa, porque se trata de recursos que están siendo desaprovechados y que podrían generar beneficios financieros o económicos a los propietarios.

La empresa muestra fortalezas en el manejo de sus activos, en el sentido de que los indicadores muestran eficiencia en su utilización, a partir de una alta rotación, base de las utilidades. Adicionalmente, su estructura de costos representa fortalezas que se convierten en la principal causa de generación de utilidades netas.

Una fortaleza adicional es el comportamiento de los flujos de efectivo, teniendo en cuenta que existe una buena dinámica de generación de flujos positivos, que conlleva a su acumulación y es la base para la viabilidad financiera del proyecto. Debido a estos flujos de efectivo, la empresa recupera su inversión y al cabo de tres años genera riqueza para los propietarios.

Entre sus debilidades, además del exceso de liquidez, se encuentra su bajo nivel de deuda, que tiene como consecuencia que el nivel de riesgo sea mayor para los propietarios y menor para los acreedores. Esta situación no es conveniente, porque es importante distribuir dichos riesgos.

9. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ

A pesar de que la situación de la microempresa Urban Vision de Tuluá, desde el punto de vista financiero se presenta favorable, así como la existencia de una serie de oportunidades provenientes del entorno y fortalezas de los factores internos, también se presentan algunos aspectos que constituyen amenazas y debilidades, que de no atenderse pueden afectar el curso de las acciones de la empresa en referencia.

Por lo tanto, considerando los resultados de los capítulos anteriores, a continuación se diseñan estrategias administrativas y financieras para la microempresa Urban Vision de Tuluá en la actualidad, utilizando para ello la matriz DOFA. A continuación se identifican las principales oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo y las fortalezas y debilidades que se encontraron en el entorno interno.

9.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PROVENIENTE DEL ENTORNO EXTERNO

9.1.1 Oportunidades

Las principales oportunidades identificadas en el estudio fueron:

- Dinámica de la economía
- Tendencia decreciente de la inflación
- Auge del comercio electrónico
- Incremento de la conectividad

Estas oportunidades provienen del entorno económico y tecnológico, son las más relevantes porque constituyen elementos que favorecen la estrategia de la microempresa, en materia de costos y comunicaciones. El primero se debe a la importancia de los costos operacionales de administración en la microempresa, como variable que determina el nivel del margen operativo y el segundo, es decir, las comunicaciones, dada la representatividad de éste factor en la operatividad de la empresa, a nivel de servicio al cliente, marketing y orientación al cliente.

9.1.2 Amenazas

Las amenazas más relevantes encontradas en el estudio fueron:

- Aumento del desempleo que afecta el consumo.
- Incremento de las tasas de interés
- Comercio informal

Estas variables provienen del entorno económico. La primera afecta el nivel de ventas de la empresa. A pesar de que los resultados financieros de Urban Vision mostraron que los ingresos operacionales se incrementaron, las variables del entorno señaladas como amenazas son elementos a tener en cuenta en el futuro, dado que de cambiar la tendencia creciente de la economía y el aumento del desempleo, puede llegar un punto en el cual afecte las ventas de la empresa, por esto, es un factor preventivo que amerita su control.

En el caso de las tasas de interés, la amenaza proviene de su efecto en el costo del crédito. Teniendo en cuenta que la microempresa no tiene pasivos financieros, su nivel de riesgo se inclina en mayor proporción a los propietarios, motivo por el cual, en el evento de decidir diversificar las fuentes de financiación, accediendo a recursos de la deuda financiera, la empresa encontrará obstáculos para hacerlo, por los niveles superiores del costo del crédito.

Por su parte, el comercio informal es una amenaza por cuenta de la competencia desleal de que él se deriva.

9.2 Fortalezas y debilidades provenientes de los factores internos

9.2.1 Fortalezas

Las fortalezas provienen del entorno interno. Las principales detectadas a través del estudio fueron:

- Imagen Corporativa
- Existencia de una estrategia general para competir
- Flexibilidad para responder a los cambios
- Habilidad técnica y de servicio
- Capacidad de innovar en procesos como el marketing y servicio al cliente
- Existencia de equipos actualizados para procesamiento de información
- Altos niveles de liquidez
- Bajos niveles de endeudamiento
- Adecuada rotación de activos

Las principales fortalezas se concentran en la capacidad tecnológica y en la gerencia. En el primer factor se destaca la habilidad técnica y de servicio, la capacidad de innovar en procesos como el marketing y el servicio al cliente, la efectividad en la prestación del servicio y la existencia de equipos actualizados para procesamiento de información. Por su parte, en el factor gerencial las variables más importantes son el cuidado de la imagen corporativa, la existencia de una estrategia general para competir basada en el servicio al cliente y la flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio por ser una empresa vanguardista. Además, la adecuada situación financiera que se presentan configuran el conjunto de fortalezas.

9.2.2 Debilidades

Las principales debilidades detectadas en el estudio del entorno interno fueron:

- Ausencia de pronósticos del mercado
- No hay definición de procesos ni manual de cargos y funciones
- No hay evaluación del desempeño de los empleados
- No existe un programa formal de capacitación para el personal
- Alto riesgo para los propietarios
- Desaprovechamiento de la liquidez

Estas debilidades se encuentran principalmente asociadas al factor organizacional, talento humano, capacidad técnica y tecnológica y factor financiero. Es decir, se encontraron puntos débiles en diversos segmentos de la microempresa en estudio.

Existen debilidades en la ausencia de pronósticos del mercado, falta de definición de procesos que no permite comprender la microempresa como un sistema y algunos problemas asociados al factor talento humano, por la ausencia de evaluaciones del desempeño de los empleados y la falta de un programa formal de capacitación del personal.

En lo que atañe a las debilidades en el factor tecnológico está la asociada a la falta de aprovechamiento de las redes sociales, que impiden el mejoramiento de las comunicaciones con los clientes.

Por su parte, el factor financiero presenta algunas debilidades, como son la concentración del riesgo en los propietarios, por su mayor participación en la estructura financiera. También el desaprovechamiento de la liquidez por parte de la empresa.

En el cuadro 25 se resumen estos factores así como las estrategias para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la microempresa Urban Vision de Tuluá.

Cuadro 24. Matriz DOFA para la Urban Vision de Tuluá.

	O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
	1. Tendencia decreciente de la inflación	1. Aumento del desempleo que afecta el consumo.
	2. Auge del comercio electrónico	2. Incremento de las tasas de interés
	3. Incremento de la conectividad	3. Comercio informal
	4. Dinámica de la economía	
F O R T A L E Z A S	E S T R A T E G I A S F O	E S T R A T E G I A S F A
1. Imagen Corporativa	F8O3 Acceder a recursos financieros de la banca para fortalecer la conectividad. F1O2 Fortalecer la imagen corporativa aprovechando recursos del comercio electrónico.	F7A2 Aumentar la inversión financiera a partir de la generación de excedentes de efectivo para aprovechar las mayores tasas de interés. F5A3 Proponer a la gerencia nuevas formas de conectividad, brindando información a los usuarios por canales alternativos como la comunicación a través de las redes sociales para enfrentar comercio informal
2. Existencia de una estrategia general para competir		
3. Flexibilidad para responder a los cambios		
4. Habilidad técnica y de servicio		
5. Capacidad de innovar en procesos como el marketing y servicio al cliente		
6. Existencia de equipos actualizados para procesamiento de información		
7. Altos niveles de liquidez		
8. Bajos niveles de endeudamiento		
9. Adecuada rotación de activos		
D E B I L I D A D E S	E S T R A T E G I A S D O	E S T R A T E G I A S D A
1. Ausencia de pronóstico de mercado	D2O4 Realizar un direccionamiento estratégico que proporcione una definición de procesos y el pronóstico de mercado, que conduzca a identificar las oportunidades que se presentan.	D5A2 Disminuir el riesgo para los propietarios diversificando las fuentes de financiación de la microempresa. D1A1 Fortalecer la conectividad de la
2. No hay definición de procesos ni manual de cargos y funciones		
3. No hay evaluación del desempeño de los empleados		
4. No existe un programa formal de capacitación para el personal		
5. Alto riesgo para los propietarios		

6. Desaprovechamiento de la liquidez	D403 Crear un programa de capacitaciones para el personal de la empresa, aprovechando la formación virtual existente en el mercado.	microempresa para acceder a una mayor participación en el mercado.
--------------------------------------	---	--

Fuente: construcción propia.

9.3 ACCIONES ASOCIADAS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA URBAN VISION DE TULUÁ

9.3.1 Objetivos estratégicos y líneas principales de acción

A partir del diagnóstico realizado, a continuación se estructuran estrategias para la Microempresa Urban Vision. Se plantean tres objetivos estratégicos para la empresa: el mejoramiento de la competitividad, fortalecimiento de la formación del personal directivo y el impulso a la generación de utilidades operacionales.

Estos tres objetivos apuntan a mitigar los problemas encontrados a través del diagnóstico realizado y a su vez constituyen las tres principales variables para la microempresa. La competitividad es importante porque la Microempresa Urban Vision se encuentra en un mercado en donde existe alta rivalidad por la proliferación de la competencia desleal asociada al comercio informal y la actuación de las empresas competidoras en un mercado donde se tiene acceso a los proveedores de marcas.

Por su parte, la formación del personal directivo resulta clave debido a que es fundamental el direccionamiento hacia la generación de valor, situación que va más allá del cálculo y control a través de indicadores financieros. Por esto, es un propósito fortalecer su formación para preparar al personal para que conozca la forma de asumir los retos que le impone las actuales condiciones del mercado.

Finalmente, el estímulo la generación de utilidades operativas es fundamental en una actividad económica que genera utilidades más por el volumen que por los diferenciales entre precios y costos. Es decir, la Microempresa Urban Vision debe asegurar unos volúmenes de ventas elevados para obtener así las ganancias esperadas, sin embargo es necesario pensar no solo en la demanda sino también en las condiciones de la oferta para asegurar la satisfacción de los clientes, en un mercado donde la diferenciación es un elemento clave, especialmente a través del servicio al cliente y el marketing.

9.3.2 Descripción de los objetivos estratégicos

1. Mejorar la competitividad de la microempresa Urban Visión de Tuluá

Líneas de acción o proyectos:

- Análisis de la calidad de la prestación del servicio para combatir la informalidad.
- Fomento al uso de tecnología
- Revisión de la estructura de costos
- Creación de manual de procesos
- Creación de manual de cargos y funciones
- Creación de un organigrama general

Explicación:

Son diversos los factores que afectan la competitividad de la Microempresa Urban Vision de Tuluá, sin embargo, según lo encontrado en el diagnóstico, son cuatro aspectos que pueden reducir su competitividad y que requieren de control:

- La calidad en la prestación del servicio;
- El crecimiento de la competencia desleal en el sector, especialmente asociada al comercio informal;
- La falta de utilización de tecnología en los diferentes procesos, reduciendo la posibilidad de manejar información y datos de forma eficiente;
- Altos costos de operación, principalmente por la elevada inversión en inventarios.
- Falta de una estructura administrativa acorde con las necesidades del mercado.

2. Fortalecer la formación del personal directivo de la microempresa Urban Vision

Líneas de acción o proyectos:

- Capacitación para personal directivo, así como empleados
- Fomento a la asistencia a programas de capacitación
- Mecanismos de asesoría y consultoría

Explicación:

El personal directivo de la microempresa posee una formación que a pesar de ser profesional, requiere la actualización permanente, dado que en la actualidad puede resultar insuficiente para gestionar la empresa en los actuales momentos

de la economía de mercado y la coyuntura de la necesidad de generar valor y cumplir con el objetivo básico financiero. Por esto, es necesario fortalecer su formación a través de la capacitación en temas asociados a la gerencia basada en el valor, sin embargo, lo fundamental es lograr una alta participación de ellos en los programas que se creen para fortalecer su formación, de lo contrario el proceso se verá obstaculizado.

Adicional a esto, es necesario crear mecanismos de asesoramiento al empresario, para la toma de decisiones y para el análisis de situaciones específicas del mercado y la gestión de la microempresa.

3. Mejoramiento de la generación de utilidades operacionales en la microempresa Urban Vision de Tuluá

Líneas de acción o proyectos:

- Incrementar la eficiencia en la prestación del servicio
- Control a los costos administrativos
- Mejoramiento de las decisiones en torno a la selección de la estructura financiera para controlar el costo del capital.

Explicación:

Las utilidades que obtiene la microempresa por el desarrollo de su actividad, se basa principalmente en los volúmenes de ventas que maneja, es decir, la rotación de las ventas.

Generalmente, los márgenes de utilidad son bajos, sin embargo, la mayor rotación de las ventas posibilita obtener ganancias importantes. Por esto, es necesario estimular las ventas a partir del incremento de la eficiencia en la prestación del servicio, mayor rapidez, calidad del servicio, calidez de la atención, satisfacción del cliente.

Estos dos aspectos se relacionan con la demanda, no obstante, es importante considerar el control de costos administrativos, especialmente porque el crecimiento de las utilidades operacionales basado en el aumento de la eficiencia, obliga a la microempresa a gestionar mejor sus operaciones a partir de la inversión existente, es decir, que el mejoramiento no implique mayores inversiones.

Adicionalmente es importante el mejoramiento de las decisiones en torno a la selección de la estructura financiera para controlar el riesgo de los propietarios, dado que este factor es fundamental para la microempresa, buscando disminuir el

riesgo y a partir de un incremento de la financiación a través de fuentes del pasivo financiero, ir disminuyendo la dependencia del capital de los propietarios.

10. CONCLUSIONES

El desarrollo del diagnóstico financiero estratégico de la microempresa Urban Vision de Tuluá se realiza desde una metodología deductiva, iniciando con un análisis del macroentorno, microentorno, situación interna y diagnóstico financiero para derivar de ello unas estrategias administrativas y financieras para la microempresa en estudio.

Luego de haber estudiado el macro y microentorno de la microempresa Urban Vision de Tuluá, en el cual se estableció que existen una mayor cantidad de variables que generan oportunidades para la actividad empresarial y comercial, se logró establecer que la empresa participa de una actividad que se ve favorecida por la dinámica de la economía nacional y regional, así como la situación en la ciudad de Tuluá que muestran incentivos para el desarrollo de la actividad comercial. Lo importante es comprender que estas oportunidades no trascenderán a menos que la microempresa tenga desde su entorno interno las capacidades para aprovecharlas y concretarlas en beneficios económicos y financieros.

Por ello, el análisis internos realizado fue importante en la medida que permitió identificar al factor gerencial y tecnológico como aquellos con mayor peso dentro de las fortalezas, principalmente por la habilidad técnica y de servicio, la capacidad de innovar en procesos como el marketing y el servicio al cliente, la efectividad en la prestación del servicio y la existencia de equipos actualizados para procesamiento de información. Por su parte, en el factor gerencial las variables más importantes son el cuidado de la imagen corporativa, la existencia de una estrategia general para competir basada en el servicio al cliente y la flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio por ser una empresa vanguardista.

Posteriormente al desarrollar el diagnóstico de la situación financiera, la empresa Urban Vision presenta una estructura económica consecuente con su naturaleza, por ser una empresa perteneciente al sector comercial, concentrando sus activos en los de corto plazo, en caja, cuentas por cobrar e inventarios. Sin embargo, su elevada concentración se traduce en un exceso de liquidez que resulta ser nocivo para la empresa, porque se trata de recursos que están siendo desaprovechados y que podrían generar beneficios financieros o económicos a los propietarios.

La empresa muestra fortalezas en el manejo de sus activos, los indicadores muestran eficiencia en su utilización, a partir de una alta rotación, base de las utilidades. Adicionalmente, su estructura de costos representa fortalezas que se convierten en la principal causa de generación de utilidades netas.

Una fortaleza adicional es el comportamiento de los flujos de efectivo, teniendo en cuenta que existe una buena dinámica de generación de flujos positivos, que

conlleva a su acumulación y es la base para la viabilidad financiera del proyecto. Debido a estos flujos de efectivo, la empresa recupera su inversión y al cabo de tres años genera riqueza para los propietarios. No obstante, se observó que la generación de flujos de efectivo se presenta a partir del segundo semestre del año, mostrando así estacionalidad en las ventas, situación que requiere de un pronóstico de la demanda para comprender mejor esta característica y mitigar el efecto nocivo del primer semestre del año.

Entre sus debilidades, además del exceso de liquidez, se encuentra su bajo nivel de deuda, que tiene como consecuencia que el nivel de riesgo sea mayor para los propietarios y menor para los acreedores. Esta situación no es conveniente, porque es importante distribuir dichos riesgos.

A partir del diagnóstico realizado del entorno, microentorno y situación financiera se estructuran unas estrategias para la Microempresa Urban Vision. Se plantean tres objetivos estratégicos para la empresa: el mejoramiento de la competitividad, fortalecimiento de la formación del personal administrativo y financiero y el impulso a la generación de utilidades operacionales.

Estos tres objetivos buscan reducir los problemas encontrados a través del diagnóstico realizado y a su vez constituyen las tres principales variables para la microempresa. La competitividad es importante porque la Microempresa Urban Vision se encuentra en un mercado en donde existe alta rivalidad por la proliferación de la competencia desleal asociada al comercio informal y la actuación de las empresas competidoras en un mercado donde se tiene acceso a los proveedores de marcas.

Por su parte, la formación del personal administrativo y financiero resulta clave debido a que es fundamental el direccionamiento hacia la generación de valor, situación que va más allá del cálculo y control a través de indicadores financieros. Por esto, es un propósito fortalecer su formación para preparar al personal para que conozca la forma de asumir los retos que le impone las actuales condiciones del mercado.

Finalmente, el estímulo la generación de utilidades operativas es fundamental en una actividad económica que genera utilidades más por el volumen que por los diferenciales entre precios y costos. Es decir, la Microempresa Urban Vision debe asegurar unos volúmenes de ventas elevados para obtener así las ganancias esperadas, sin embargo es necesario pensar no solo en la demanda sino también en las condiciones de la oferta para asegurar la satisfacción de los clientes, en un mercado donde la diferenciación es un elemento clave, especialmente a través del servicio al cliente y el marketing.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados encontrados, a continuación se formulan las recomendaciones para la microempresa Urban Vision.

- Concientizar a los directivos de la microempresa de la importancia que tiene la generación de valor, y la constante revisión de las cifras con relación a los costos patrimoniales y de la deuda, así como las variables del macroentorno y el microentorno que generan oportunidades y amenazas para la empresa.
- Gestionar el costo del capital, haciendo seguimiento del costo de las diferentes fuentes de financiamiento que la empresa decida utilizar, de tal forma que dicho costo no supere la tasa de rentabilidad esperada de los propietarios.
- Incrementar la competitividad fortaleciendo el servicio al cliente, haciendo uso de las redes sociales y el auge del comercio electrónico para orientarse al cliente y generar valor agregado a la actividad comercial.
- Capacitar continuamente a los directivos y mantenerse siempre al día en la teoría, modelos y prácticas relacionadas con la planeación estratégica de las empresas. Esto implica que se debe mejorar continuamente las habilidades técnicas del equipo de trabajo, así como contar con los modelos que le permitan manejar rápidamente la complejidad del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 11 de agosto de 2014] p. 7

BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%20mica_Deficit_Fiscal.pdf

CARRILLO G., Germán. Comportamiento empresarial a diciembre de 2013. [en línea] Observatorio Socioeconómico 4 ed. Cámara de Comercio de Tuluá, 2013 [citado 20 feb., 2014] Disponible en internet en: <URL:http://www.camaratulua.org/images/comportamiento_empresarial/COMPORTAMIENTO_EMPRESARIAL_2013.pdf>

DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003.

DNP y PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Visión Colombia II Centenario: 2019. [en línea] Propuesta para discusión, 3 ed. [Bogotá D.C., Colombia]. Editorial Planeta, 2005 [citado 10 abr., 2013] Disponible en internet: <URL:<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=G5qKFA Lu6Zw%3d&tabid=775>>

FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali, 2009.

GONZÁLEZ, Patricia y BERMÚDEZ, Tatiana. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad de Antioquia, 2008, p. 131-154.

LENIS, Cilia, ORTÍZ, Blanca. Análisis del entorno y del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera por parte de las medianas empresas de Buga con miras al TLC". Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006.

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. 357 p.

ORTIZ G., Alberto. Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. 2da. Ed. Bogotá D.C.: McGraw Hill, 2005. 482 p.

PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2014]

RIVERA G., Jorge., & RUÍZ, Daniel. El desempeño financiero de las empresas innovadoras en Colombia. En Rodríguez, & V. (compiladores), Memorias del encuentro de investigadores en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento (págs. 128-144). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. 2009.

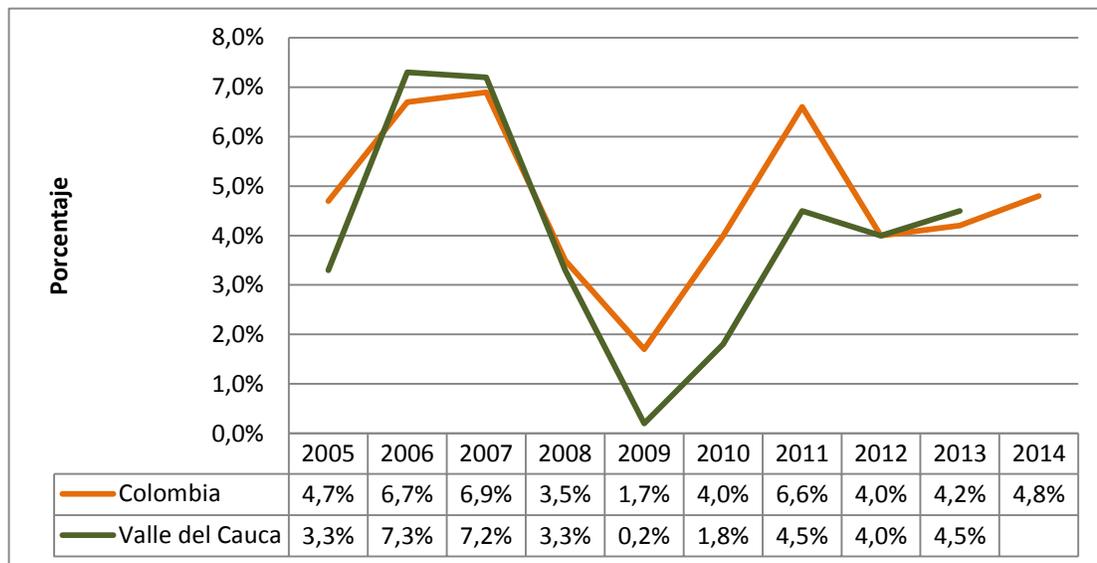
SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2003.

A N E X O S

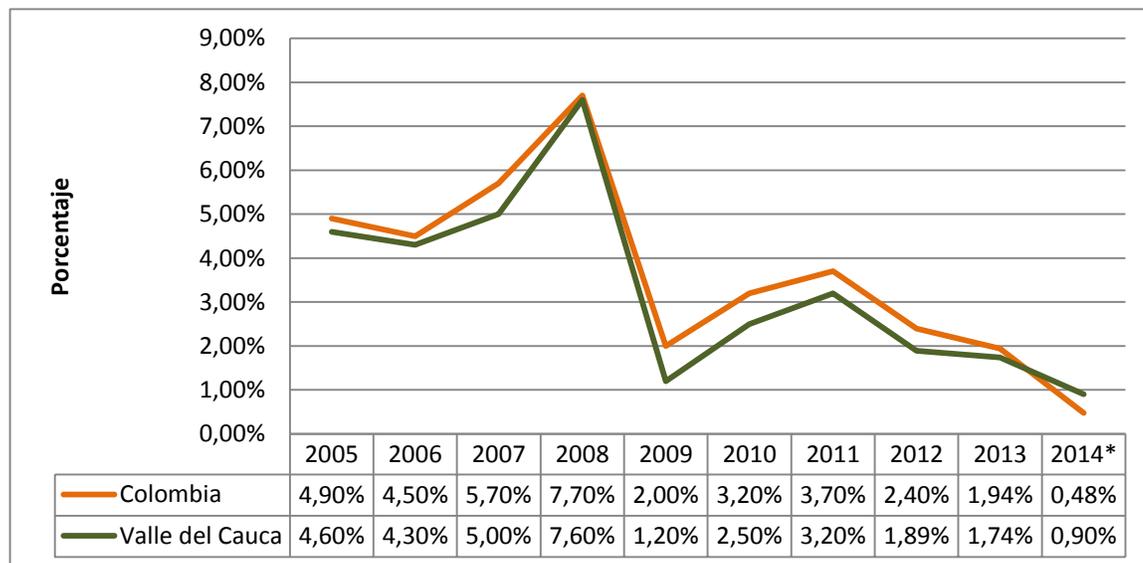
Anexo A. Gráficos y estadísticas del macroentorno.

Gráfico 3. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.



Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

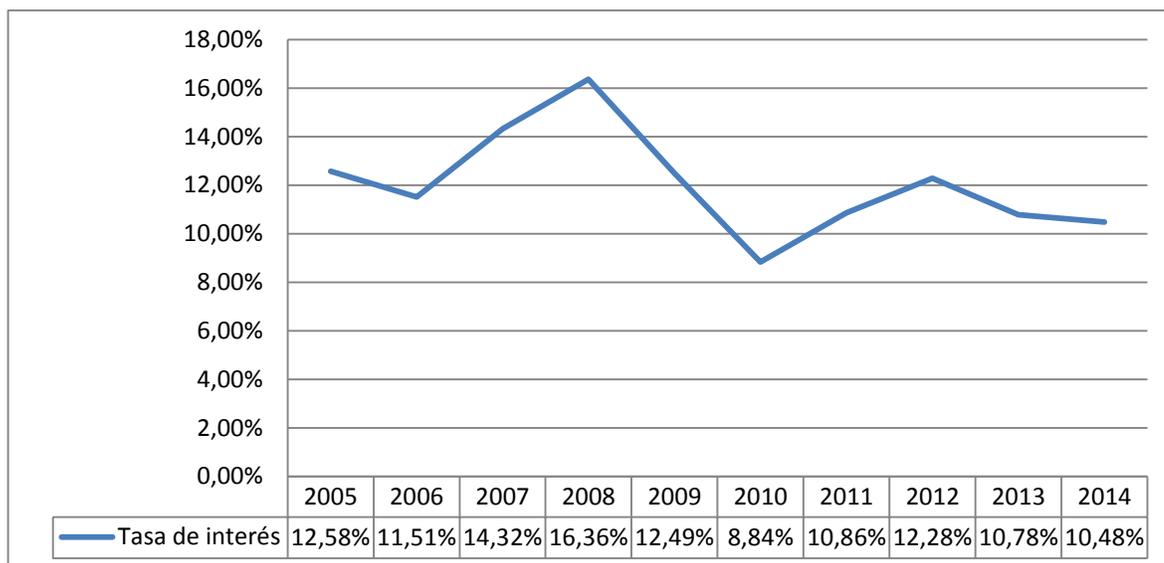
Gráfico 4. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).



* Dato a Mayo de 2014

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

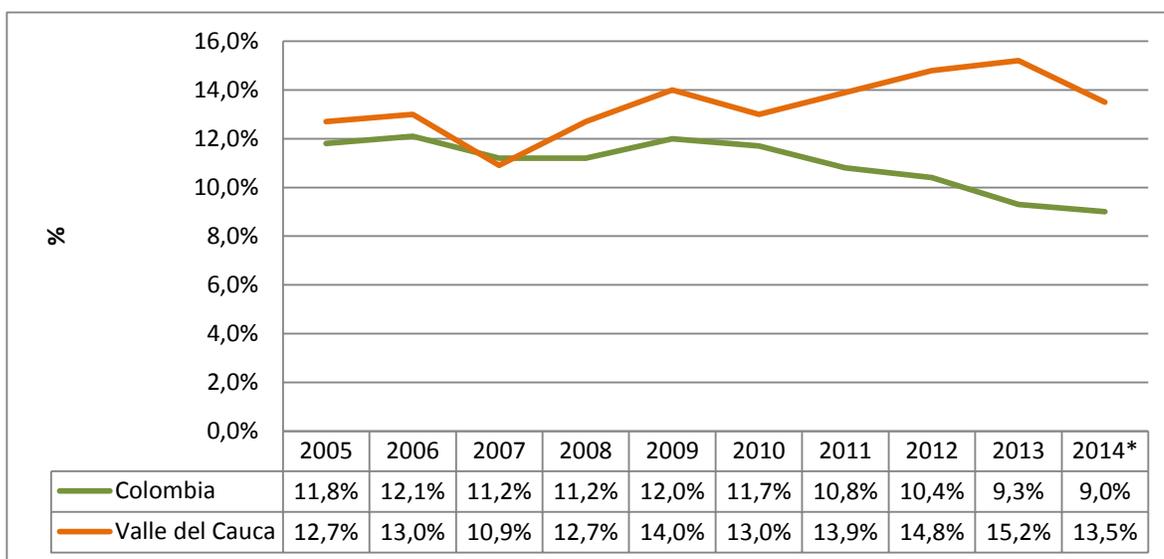
G r á f i c o 5. T a s a s d e i n t e r é s a c t i v a s t o t a l s i s t e m a f i n a n c i e r o . C o l o m b i a .



* C o r r e s p o n d e a M a y o d e 2 0 1 4

F u e n t e : S u p e r i n t e n d e n c i a F i n a n c i e r a d e C o l o m b i a y c á l c u l o s d e l B a n c o d e l a R e p ú b l i c a .

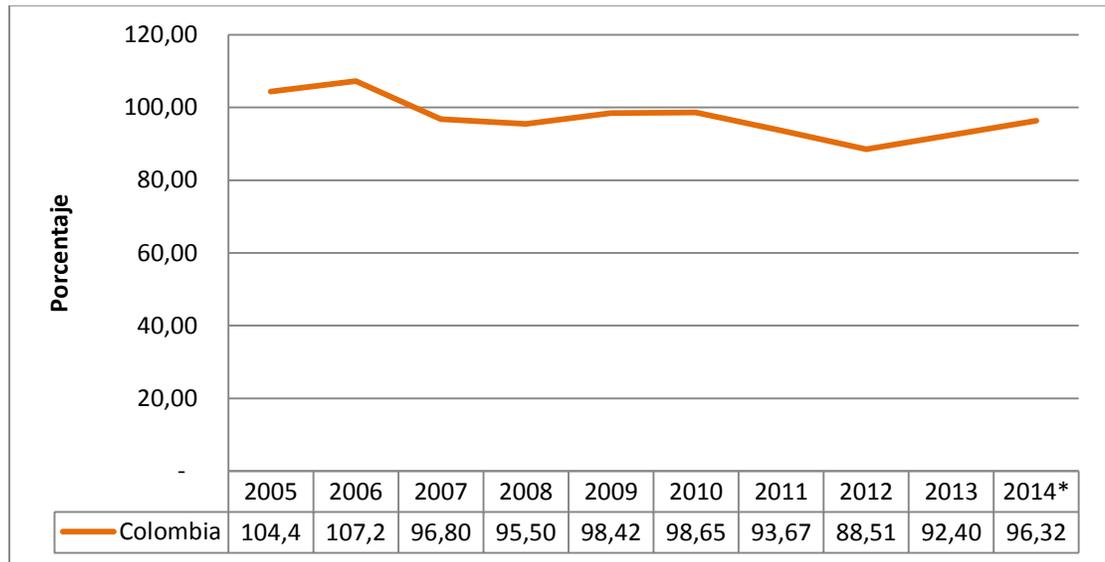
G r á f i c o 6. T a s a d e d e s e m p l e o a n u a l . C o l o m b i a y V a l l e d e l C a u c a .



* C o l o m b i a A b r i l d e 2 0 1 4 , V a l l e d e l C a u c a E n e r o d e 2 0 1 4 .

F u e n t e : B a n c o d e l a R e p ú b l i c a y D A N E .

G ráfico 7. Índice de la tasa de cambio .



* Mayo de 2014

Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

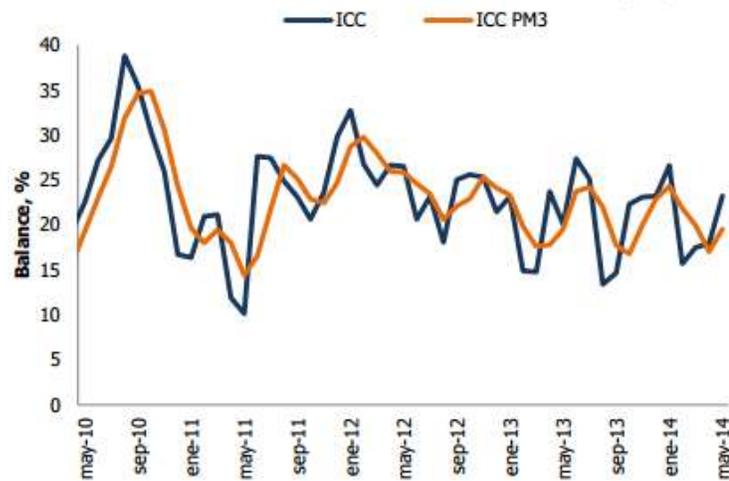
G ráfico 8. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2014*.



* Mayo de 2014

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Gráfico 9. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia 2010-2014*.



* Mayo de 2014

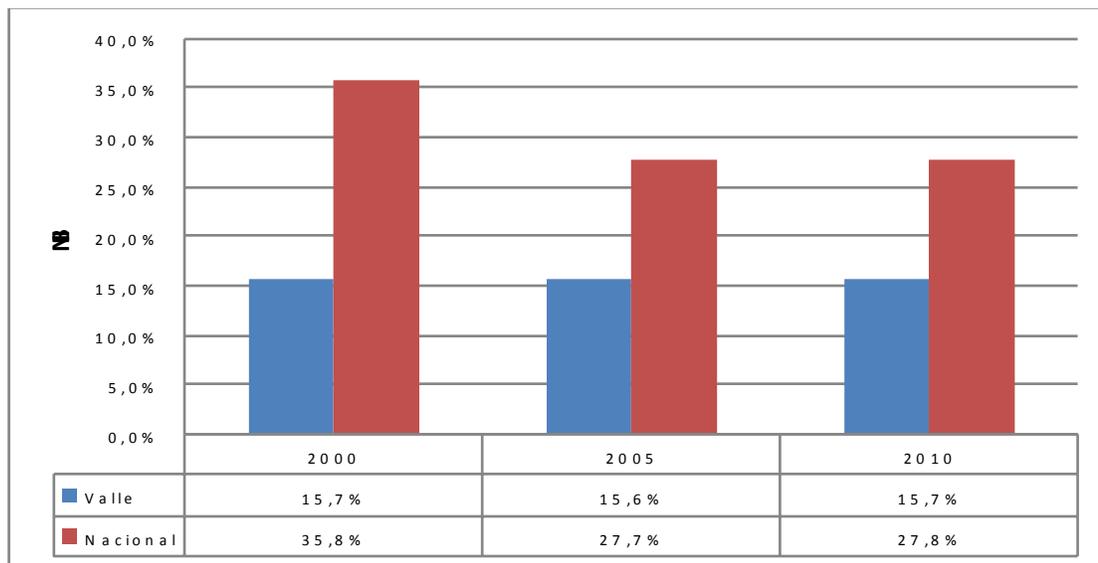
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Cuadro 256. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Variable / Balance %	2011 mayo	2012 mayo	2013 mayo	2014	
				abril	mayo
Índice de Confianza del Consumidor-ICC	10,1	26,5	20,1	17,9	23,2
A. Índ. de Expectativas del Consumidor-IEC	15,3	34,1	23,7	15,8	22,0
-¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	41,5	48,6	44,1	40,8	45,0
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-6,2	29,2	13,4	3,2	13,2
-Dentro de 12 meses, ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	10,5	24,6	13,7	3,5	7,9
B. Índ. de Condiciones Económicas-ICE	2,4	15,1	14,7	21,1	24,9
-¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-3,0	14,0	6,6	12,2	13,9
-¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	7,8	16,2	22,7	30,0	36,0

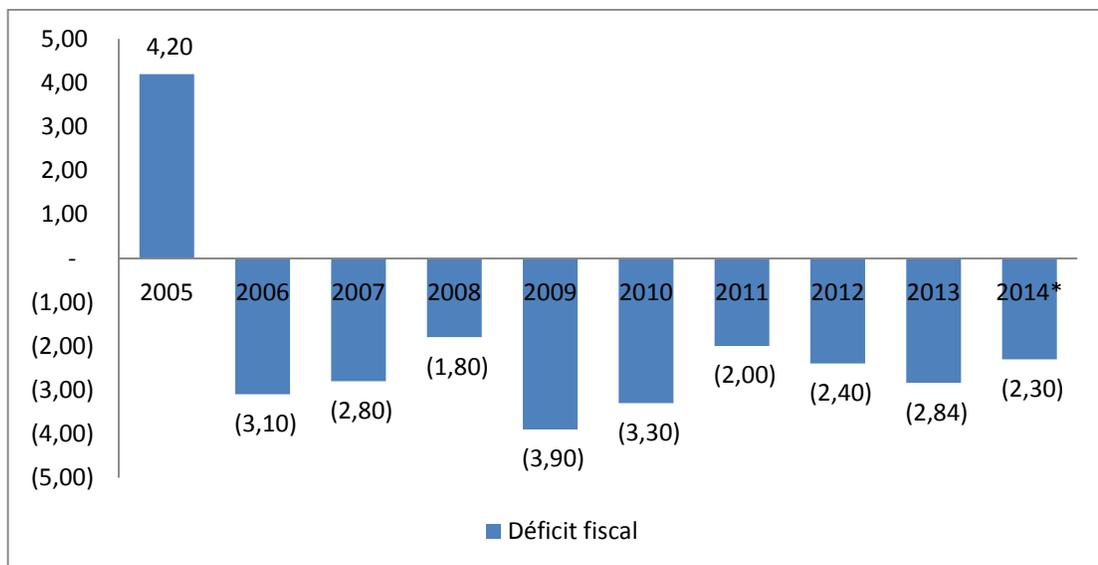
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

G r á f i c o 10. N B I. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2010.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011.

G r á f i c o 11. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



* cifra proyectada por Ministerio de Hacienda

Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en:

<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

Cuadro 26. Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades				
1	Crecimiento del PIB	0,0670	4	0,27
2	Disminución de la inflación al consumidor	0,0670	4	0,27
3	Disminución de la tasa de interés	0,0650	3	0,20
4	Devaluación del peso	0,0650	3	0,20
5	Incremento de la confianza del consumidor	0,0670	4	0,27
6	Concentración de la población en centros urbanos	0,0666	4	0,27
7	Bajo porcentaje de la población con NBI	0,0666	3	0,20
8	Bajo nivel de pobreza	0,0666	3	0,20
9	Beneficios de la conectividad	0,0670	4	0,27
10	Comercio electrónico	0,0650	3	0,20
Total Oportunidades		0,6628		
Amenazas				
1	Déficit fiscal persistente	0,0660	1	0,07
2	Dificultad para incorporar la tecnología	0,0670	1	0,07
3	Menores expectativas de los hogares	0,0670	1	0,07
4	Volatilidad de la tasa de cambio	0,0666	2	0,13
5	Persistencia del desempleo mayor en el Valle	0,0670	1	0,07
Total amenazas		0,3336		
TOTAL		1,00		2,72

Fuente: elaboración propia

Anexo B. Análisis de factores internos de Urban Vision de Tuluá

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?
6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?
8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?
4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?
6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?

7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de producción o prestación de servicios en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de producción?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos de la empresa?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores?
5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?