



Diagnóstico y propuesta de plan de acción para las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira

Yulie Andrea Lerma Jurado

Edward Andrés Londoño Salazar

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas

Maestría en Administración y Dirección de Empresas- MBA

Santiago de Cali

2023



Diagnóstico y propuesta de plan de acción para las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira

Yulie Andrea Lerma Jurado

Edward Andrés Londoño Salazar

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas - MBA**

Director del trabajo de grado:

Jorge David Aponte Vasilescu

Contador Público

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA

Santiago de Cali

2023

Santiago de Cali, 30 de junio 2023

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Decano

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:
“Diagnóstico y propuesta de plan de acción para las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira”

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Yulie Andrea Lerma Jurado

CC. 31656641



Edward Andrés Londoño Salazar

CC. 1143828069

Santiago de Cali, 30 de junio de 2023

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Diagnóstico y propuesta de plan de acción para las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Yulie Andrea Lerma Jurado con cédula de ciudadanía 31.656.641 y Edward Andrés Londoño Salazar con cédula de ciudadanía 1.143.828.069 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,



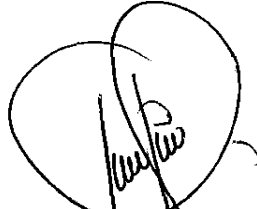
Jorge David Aponte Vasilescu

Director del Trabajo de Grado


ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

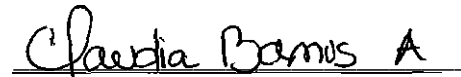
**Diagnóstico y propuesta de plan de acción para las áreas
administrativa, comercial y financiera de la empresa JJ
Acabados en PVC en la ciudad de Palmira**




Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de ciencias Economicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Directora de Posgrados



Claudia Barrios Alvarez
Jurado



Jorge David Aponte Vasilescu
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 31 de agosto de 2023

Agradecimientos

A Dios primeramente por proporcionarnos la capacidad física e intelectual para culminar con éxito una etapa más de nuestra vida, que requirió sacrificio, esfuerzo y entrega.

A nuestras familias por darnos el apoyo, respaldo y comprensión en el tiempo que estuvimos realizando este trabajo que presentamos satisfechos.

Al personal del MBA por brindarnos las herramientas suficientes para elaborar un documento de calidad.

Al profesor Jorge David Aponte quien fue nuestra guía y mentor en este proyecto compartiendo sin reproches sus conocimientos y amistad.

A nuestros amigos y compañeros por haber hecho de esta etapa universitaria un trayecto de vivencias que no podrán olvidarse.

Contenido

	Págs.
Introducción.....	16
1. Justificación.....	18
2. La empresa	21
2.1. Filosofía organizacional.....	22
2.2. Cultura organizacional.....	22
2.3. Recursos físicos.....	23
3. Análisis de interesados.....	27
3.1. Identificación de las expectativas de los interesados clave	30
3.1.1. Interesados clave	30
4. Objetivos	31
4.1. Objetivo general	31
4.2. Objetivos específicos	31
5. Marco teórico.....	32
5.1. Estructura organizacional.....	32
5.1.1. Definición.	32
5.1.1.1. Estructura organizacional jerárquica..	32
5.2. Departamentos o área.....	33
5.3. Cadena de mando.....	34
5.4. Gestión por procesos	34
5.5. Estrategia empresarial.....	35
5.5.1. Misión y Visión..	36
5.5.2. Análisis del entorno interno y externo.....	36

5.5.3.	Objetivos estratégicos.....	37
5.5.4.	Estrategia competitiva.....	37
5.6.	Marketing	39
5.7.	Principios básicos de administración.....	39
5.7.1.	Planeación.....	40
5.7.2.	Organización.....	40
5.7.3.	Dirección.....	40
5.7.4.	Control.....	40
5.8.	Administración por objetivos.....	40
6.	Marco metodológico	42
6.1.	Primera etapa – Análisis externo.....	42
6.2.	Segunda Etapa - Análisis interno	43
6.3.	Tercera etapa - Análisis de procesos	44
6.4.	Cuarta etapa - Análisis integral.....	45
6.5.	Quinta etapa - Construcción de propuesta para las áreas administrativa, comercial y financiera.....	46
6.6.	Sexta etapa evaluación financiera.....	46
6.7.	Séptima etapa - sensibilización	46
6.7.1.	Primera Etapa – Análisis externo - Matriz EFE.....	46
6.7.1.1.	Político.....	47
6.7.1.2.	Económico.....	47
6.7.1.3.	Social.....	48
6.7.1.4.	Tecnológico.....	49
6.7.1.5.	Ecológico	49
6.8.	Segunda Etapa - Análisis interno Matriz EFI	52
6.9.	Tercera etapa – análisis de procesos.....	56

6.9.1.	Estructura organizacional.....	56
6.9.2.	Cadena de suministro.. ..	57
6.9.2.1.	Proceso de compras.....	58
6.9.2.2.	Proceso de logística y transporte	59
6.9.2.3.	Proceso de almacenaje.....	60
6.9.2.4.	Proceso de venta	61
6.9.2.5.	Proceso de entrega y distribución	62
6.10.	Cuarta etapa – análisis integral.....	68
6.10.1.	Diseño de la planeación estratégica de la empresa	68
6.10.2.	Propuesta de Misión y visión	70
6.10.3.	Factores claves de medición.....	70
6.10.3.1.	Factor Clave: Financiero.. ..	73
6.10.3.2.	Factor Clave: cliente	77
6.10.3.3.	Factor clave: Aprendizaje y Crecimiento.. ..	84
6.10.3.4.	Factor Clave: Procesos internos.	86
6.11.	Modelo de comisiones.....	89
6.12.	Modelo de ventas.. ..	91
7.	Análisis financiero.....	95
7.1.	ROA	102
7.2.	ROE	103
7.3.	Ratio de endeudamiento	103
7.4.	Prueba ácida.....	104
7.5.	Rotación de inventarios.....	104
7.6.	Margen neto.....	104
7.7.	Variación en ventas.....	104
7.8.	Notas a los estados financieros.....	105

7.8.1.	Nota 1. Actividades de la compañía..	105
7.8.2.	Nota 2. Bases de presentación.....	105
7.8.3.	Nota 3. Anticipo y avances.....	105
7.8.4.	Nota 4. Inventario.....	105
7.8.5.	Nota 5. Propiedad, planta y equipo.	106
7.8.6.	Nota 6. Gastos operacionales..	109
7.8.7.	Nota 7. Gasto por impuesto sobre la renta y complementarios.....	110
7.8.8.	Nota 8. Ingresos por actividades ordinarias proyectadas.....	111
7.8.9.	Nota 9. Costo de ventas proyectado..	111
7.8.10.	Nota 10. Gastos operacionales proyectados.....	111
7.8.11.	Nota 11. Gastos por comisión proyectada..	111
7.8.12.	Nota 12. Depreciación proyectada.....	111
7.8.13.	Nota 13. Inventarios.....	112
8.	Sensibilización.....	113
9.	Recomendaciones.....	114
10.	Conclusiones.....	115
	Bibliografía	116
	Anexos	118

Lista de ilustraciones

	Págs.
Ilustración 1. Unidades iniciadas por tipo de vivienda a nivel nacional	18
Ilustración 2. Árbol de problemas	20
Ilustración 3. Organigrama JJ Acabados en PVC.....	25
Ilustración 4. Estructura organizacional jerárquica.....	33
Ilustración 5. Representación esquemática de un proceso.....	35
Ilustración 6. Las cinco estrategias competitivas genéricas.....	38
Ilustración 7. Estructura jerárquica de la empresa.....	57
Ilustración 8. Diagrama de cadena de suministro de la empresa.....	57
Ilustración 9. Flujograma del Proceso de compras.....	58
Ilustración 10. Flujograma del proceso de logística y transporte.....	59
Ilustración 11. Flujograma del proceso de almacenaje	60
Ilustración 12. Flujograma del proceso de venta.....	61
Ilustración 13. Flujograma de proceso de entrega.....	62
Ilustración 14. Mapa de valor Cliente final	80
Ilustración 15. Mapa de valor Instaladores	81
Ilustración 16. Mapa de valor Constructoras.....	82
Ilustración 17. Mapa estratégico.....	94

Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1. Servicios y productos ofrecidos por JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira	24
Tabla 2. Interesados principales.....	27
Tabla 3. Gestión de interesados.....	29
Tabla 4. Ficha técnica de la investigación para el análisis externo.....	42
Tabla 5. Ficha técnica de la investigación para el análisis cultural.....	44
Tabla 6. Ficha técnica de la investigación para el análisis de procesos.....	45
Tabla 7. Matriz EFE.....	50
Tabla 8. Matriz EFI.....	52
Tabla 9. Matriz DOFA.....	54
Tabla 10. Estructura organizacional.....	56
Tabla 11. Entrevista gerente.....	63
Tabla 12. Matriz de gestión de riesgos.....	64
Tabla 13. Matriz de riesgos.....	67
Tabla 14. Estrategia y cultura.....	68
Tabla 15. Factores claves.....	70
Tabla 16. Actividades clave.....	72
Tabla 17. Estrategia cruzada DOFA.....	74
Tabla 18. Lienzo del modelo de negocios (modelo Canvas).....	78
Tabla 19. Resultados de las encuestas.....	83
Tabla 20. Habilidades a desarrollar.....	85
Tabla 21. Plan de acción para procesos administrativos.....	86
Tabla 22. Liquidación de comisiones mes de marzo de 2023.....	90

Tabla 23. Tabla de comisión.....	91
Tabla 24. Modelo de ventas actual.....	92
Tabla 25. Modelo de ventas propuesto.....	93
Tabla 26. Entrevista gerente.....	95
Tabla 27. Estado de situación financiera 2021 y 2022.....	96
Tabla 28. Estado del Resultado Integral 2022 y 2023.....	97
Tabla 29. Estado de flujo de efectivo 2022.....	98
Tabla 30. Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026.....	99
Tabla 31. Estado de resultado proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026....	100
Tabla 32. Estado de flujo de efectivo proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026.....	101
Tabla 33. Ratios financieras al 31 de diciembre de 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026.....	102
Tabla 34. Inventarios.....	106
Tabla 35. Propiedad, planta y equipo.....	106
Tabla 36. Préstamo vehículo.....	106
Tabla 37. Amortización del préstamo.....	107
Tabla 38. Consolidado de gastos del año 2021.....	109
Tabla 39. Consolidado de gastos del año 2022.....	109
Tabla 40. Liquidación nómina año 2021.....	110
Tabla 41. Liquidación nómina año 2022.....	110
Tabla 42. Liquidación nómina año 2023.....	110
Tabla 43. Depreciación proyectada.....	112
Tabla 44. Análisis Pestel.....	118
Tabla 45. Encuesta efectuada por correo electrónico.....	119
Tabla 46. Recursos humanos, físicos, financieros.....	120

Lista de anexos

	Págs.
Anexo 1. Análisis Pestel	118
Anexo 2. Encuesta de servicio al cliente.....	119
Anexo 3. Recursos humanos, físicos, financieros.....	120

Introducción

En las MiPymes, se depositan sueños, esperanzas y ahorros, por lo regular el dueño anhela que el negocio crezca y desea inmediatamente conseguir la libertad financiera. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no hay una estrategia definida. La mayoría de estos proyectos funcionan desde la cabeza de su fundador, he ahí la dificultad más grande, realizar una asesoría a estas empresas representa un reto, pues el dueño creerá saber más que cualquier cifra, diagnóstico o estrategia propuesta. Es de vital importancia tener claros los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, en otras palabras, a donde ellos aspiran llegar como empresa, además de que cada departamento de la compañía esté correctamente estructurado y alineado con los objetivos que se tengan. De igual forma realizar los seguimientos adecuados a los avances para ejecutar las correcciones necesarias a tiempo. Desafortunadamente la mayoría de MiPymes omiten el verdadero valor de plantearse objetivos y suelen ignorar el valor del aporte de los líderes estratégicos.

JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira¹ es una empresa que se constituye en octubre de 2020, comercializa principalmente revestimientos para techos, pisos y paredes en PVC, además de soluciones alternas a este material como son el panel yeso y el superboard, y acabados de lujos; suministran el material al por mayor y al por menor, muy similar a ferreterías y almacenes de acabados, pero enfatizando en terminados de obra blanca de lujo.

Esta empresa no tiene estructurada la estrategia y cultura organizacional, por lo cual el desarrollo de sus operaciones es de forma improvisada y espontánea, sin prever futuros problemas que puedan conllevar el actuar de esta forma.

¹ El nombre real de la empresa y de su representante legal han sido cambiados para proteger su identidad.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica comprende todos los departamentos de una compañía, se limitó el alcance de este proyecto a revisar el área administrativa, mercadeo y finanzas pues en ellos recae gran parte de la responsabilidad de los ingresos y su control. Por el tamaño de las MiPymes, normalmente estas áreas no están constituidas como tal, sino que recaen en roles designados por la gerencia o en otros casos los roles recaen en el administrador de la empresa.

Por las razones anteriormente expuestas, se detecta la necesidad de proponer un plan que permita a la empresa alinear a los colaboradores con la consecución de los objetivos y más importante aún trazarse esos objetivos para realizar la correcta toma de decisiones para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

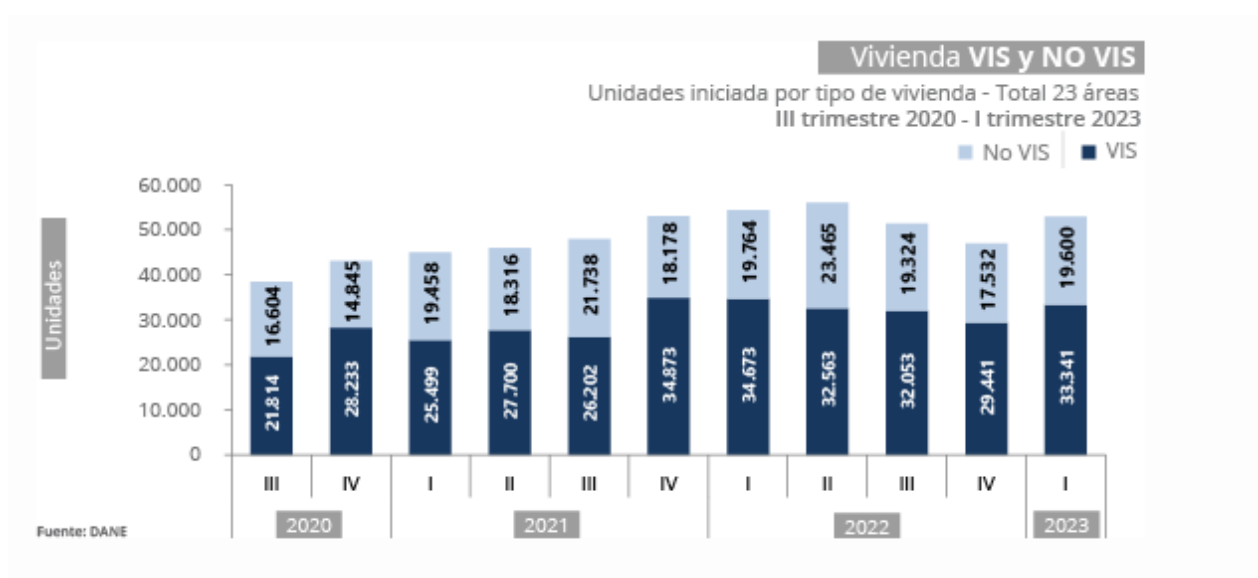
Esta consultoría se llevará a cabo en compañía del cliente, participan socios y directivos además de colaboradores de la empresa para construir las estrategias a seguir y así obtener la mayor participación y compromiso, el consultor apoyará brindando guías metodológicas y ofreciendo información obtenida de fuentes primarias y secundarias que sirvan como base para el correcto funcionamiento y estructuración del plan de acción.

1. Justificación

La empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira está constituida bajo el modelo de negocio de franquicia, pertenece al sector del comercio al por mayor y al por menor de artículos de ferretería y pintura y es una empresa unipersonal.

El sector anteriormente mencionado se ha visto beneficiado por la expansión de las ciudades que ha causado un auge en las ventas de todo tipo de apartamentos, casas y materiales para su construcción y remodelación.

Ilustración 1. Unidades iniciadas por tipo de vivienda a nivel nacional



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023.

Este sector compone el 17,76% del PIB de Colombia (2021) de acuerdo con el Banco de la República, además generó ingresos por \$209.098 millones de pesos para el mismo periodo y generó 3.9 millones de empleos (DANE, 2022).

El comercio al por mayor y al por menor de artículos de ferretería y pintura es un campo complejo, dinámico y competitivo, compuesto por una gran cantidad de empresas entre las

cuales se encuentran gigantes como Sodimac o Adiela de Lombana que se llevan gran parte del mercado.

Teniendo en cuenta el dinamismo y las cifras que interactúan en el sector donde se ubica la empresa, el gerente, en reunión con los consultores ha solicitado apoyo para el proceso de formar las bases estratégicas, teniendo en cuenta el potencial de crecimiento que tiene la compañía.

Considera el gerente que es de vital importancia tener claro hacia dónde se dirige la empresa y dónde concentrar sus esfuerzos para lograr los objetivos de crecimiento que quiere alcanzar la empresa, y asegura que tener un plan de acción que permita tomar decisiones de administración e inversión de recursos es la mejor opción.

Es por esto que es importante tener un trabajo de análisis previo y que a través de ello se pueda trazar una hoja de ruta para la correcta estructuración de los problemas a resolver.

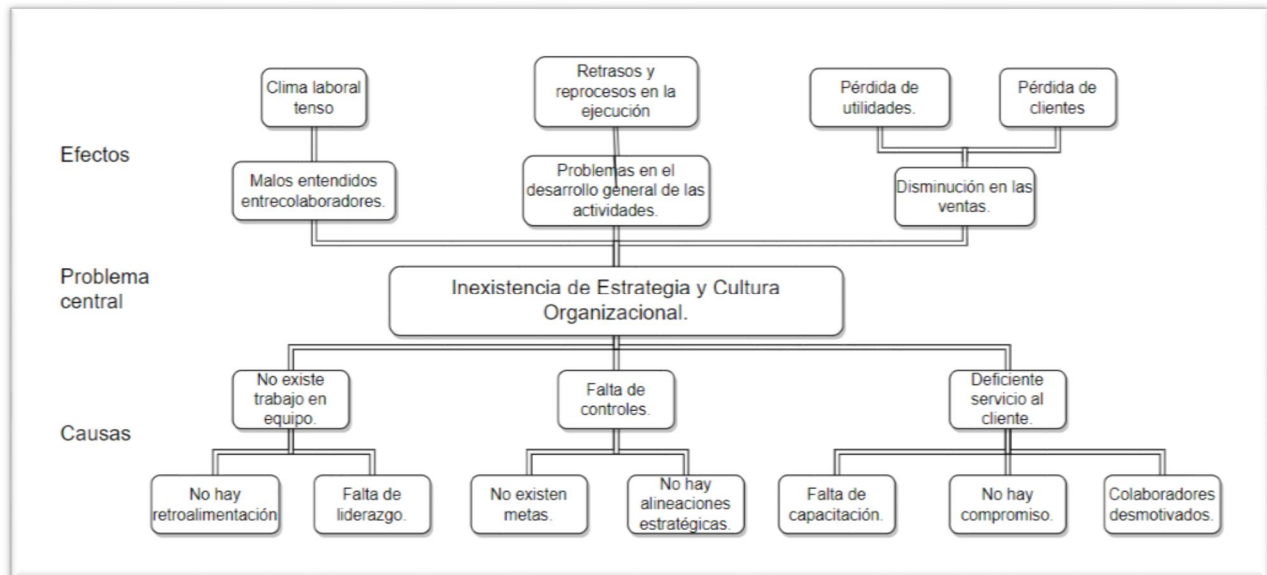
Teniendo en cuenta lo anterior se inició el levantamiento de información con dos métodos conocidos:

- Lluvia de ideas.
- Tablero Kanban.

Las anteriores metodologías se aplicaron en un *Lean Coffee* donde los participantes pueden expresarse abiertamente, se abre la sesión con un *brainstorming* y el resultado se condensa en la primera columna del tablero Kanban (Por discutir), luego se prioriza los temas a discutir iniciando con los problemas recurrentes, estos se trasladan a la segunda columna del tablero (en discusión), finalmente los temas tratados y cerrados terminaban en la última columna del tablero (Discutidos).

De esa interacción con los colaboradores se estructuró el árbol de problemas dando como resultado el siguiente gráfico:

Ilustración 2. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, 2023.

Teniendo en cuenta lo anterior se formula la siguiente pregunta para la investigación:

¿Cómo diseñar un plan de acción que mejore las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa?

Finalmente, y de acuerdo al diagnóstico preliminar realizado, se determina que es fundamental que se realice una consultoría que brinde a la empresa JJ Acabados en PVC la planeación estratégica necesaria para continuar su operación.

2. La empresa

La empresa JJ Acabados en PVC ubicada en la ciudad de Palmira es un emprendimiento constituido el 20 de noviembre de 2020 como tipo de sociedad comercial. Los códigos de sus actividades económicas son 4663 y 4752 que corresponden a “*Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción*” y “*Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados*” respectivamente. Su gerente general, el señor Jhon Jairo Saldaña Vergara, tiene la iniciativa con el fin de generar ingresos, empleo y obtener independencia económica.

La empresa es parte de la franquicia JJ Acabados en PVC cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Cali y limita la adquisición de materia prima únicamente con ésta.

Además de aportar al sector de la construcción, el cual es bastante competido en el país, en el cual hay suficiente demanda debido a la expansión que están enfrentando las ciudades. La empresa desarrolla sus actividades en la ciudad de Palmira y municipios aledaños tales como Cerrito, Rozo, Candelaria, entre otros.

La empresa además de comercializar acabados, también presta el servicio de diseño e instalación de sus productos, actividad que aún no se ha logrado consolidar dentro del portafolio de la compañía.

La empresa ofrece terminaciones para construcciones en obra blanca, su misión, aunque no está declarada, se basa en crear ambientes elegantes e innovadores que proporcionen comodidad y estatus al cliente final.

La medición de sus actividades lo realizan a diario, a través de su percepción y ejecución, no tienen definidos indicadores y por este motivo no cuentan con una visión estructurada con objetivos claros para el área administrativa, comercial y financiera, con la consultoría se

propone realizar además una propuesta para la visión y la misión que sean realistas y alcanzables para la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

2.1. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional sirve como guía moral-empresarial para los equipos de una organización sobre todo en ausencia de los líderes estratégicos, porque motiva el accionar correcto de los colaboradores y justifica las acciones.

A pesar de no tener una filosofía empresarial declarada, de acuerdo con la conversación con el gerente general, JJ Acabados en PVC se rige bajo las siguientes creencias:

- Calidad del producto y de servicio.
- Cliente satisfecho.
- Equipo humano comprometido y en constante crecimiento.
- Cumplimiento de normas y legalidad.
- Productos innovadores.

Pero, según el árbol de problemas algunas no se cumplen.

2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional está compuesta por el conjunto de normas, reglas, creencias y valores que definen el comportamiento de una organización, sirve de guía empresarial para que todos los colaboradores caminen en la misma dirección. De la misma forma influye en gran medida el clima organizacional, esto se debe a que directivos y líderes deben tomar sus decisiones respetando la cultura organizacional.

Uno de los factores que incide en el problema de la empresa JJ Acabados en PVC se debe a que no tiene declarada su cultura organizacional, como se mencionó anteriormente el gerente general tiene idea de algunos componentes de la cultura, nada declarado formalmente.

2.3. Recursos físicos

La organización se ubica en la calle 17 #9-75 de la ciudad de Palmira, el local comercial mide 16 metros de frente por 9 metros de fondo, este espacio está dividido en dos partes iguales de 8 metros de frente por 9 metros de fondo donde se ubican la bodega y el local comercial.

El local comercial cuenta con exhibición de productos de la más alta rotación tanto de acabados en PVC como de acabados de lujo de otros materiales. En las mismas instalaciones se encuentran dos escritorios cada uno con un computador, donde se ubica el gerente, el inmueble posee un circuito cerrado de vigilancia que puede transmitir de manera remota mediante red Wi-Fi.

En la bodega se encuentra el stock de productos que se comercializan al por menor, en este lugar también hay exhibición de aplicaciones y diseños de cocinas, closet etc. de materiales en PVC para que el cliente en general conozca las cualidades y aplicaciones del producto.

La empresa posee un vehículo tipo camión con capacidad de 3,2 toneladas para agilizar la entrega de pedidos y reabastecer la bodega en el menor tiempo posible.

En la siguiente tabla se detalla a grandes rasgos lo que ofrece la empresa:

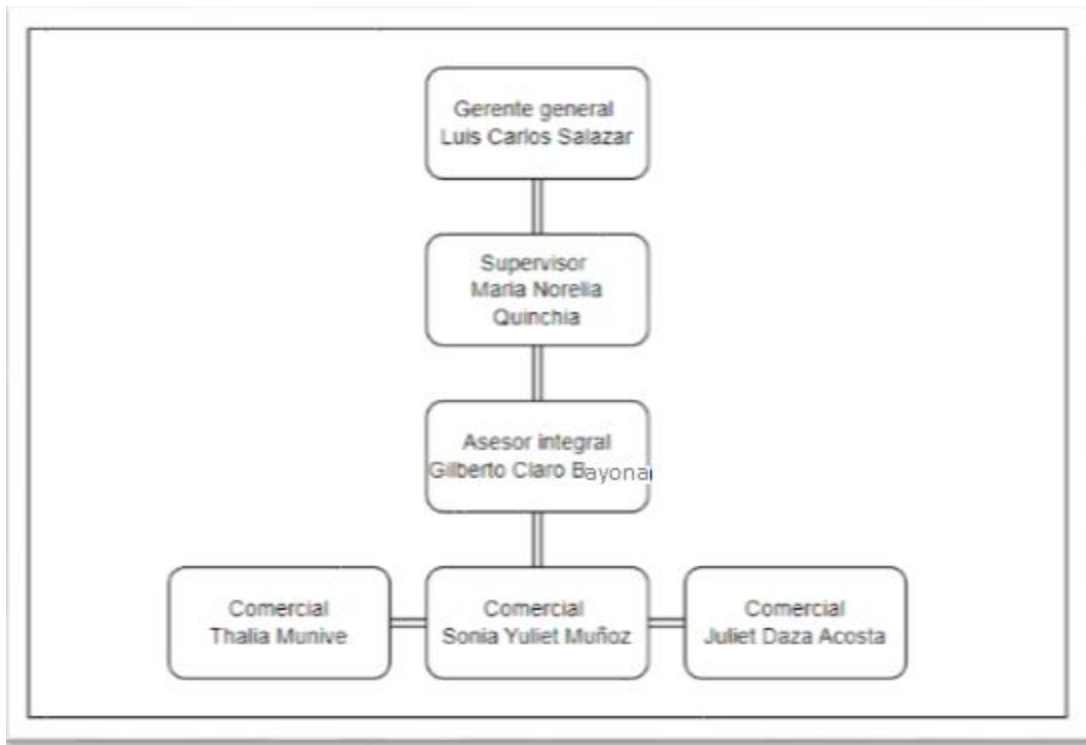
Tabla 1. Servicios y productos ofrecidos por JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira

Producto	Resumen	Precio
Acabados de lujo.	Artículos con los cuales se da finalización a obras, aportando confort y un buen acabado a la construcción.	Desde \$50.000 en adelante.
PVC y polipropileno.	Acabados de techos y paredes, lisos, con texturas y relieves.	PVC desde \$48.000 Mt2. Polipropileno desde \$22.000, La lámina en adelante.
Servicio de diseños	De cocinas y closet, según la necesidad del cliente, pero dando prioridad a la funcionalidad.	Desde \$50.000 en adelante.
Acabados de obra blanca	Panel yeso, superboard, masilla, frescasa etc.	Desde \$37.000 en adelante.
Instalación	De los productos y servicios anteriormente mencionados.	Desde \$25.000 el Mt2 en adelante.

Fuente: información suministrada por la empresa, 2023.

La empresa no cuenta con ningún área definida, solo cuenta con el seguimiento del gerente en todas las actividades asociadas a la empresa, a continuación, se detalla el organigrama de la empresa.

Ilustración 3. Organigrama JJ Acabados en PVC.



Fuente: información suministrada por la empresa, 2023.

Sus principales competidores son almacenes de distribución al por mayor y al por menor, ubicados en las ciudades de Palmira y Cali, algunos de ellos son: Ferretería la H, Repremundo y PVC la 35.

El comienzo de la empresa se basó en los conocimientos adquiridos por el gerente general en cuanto a la distribución, precio y calidad del producto core del negocio y gradualmente se fueron incorporando nuevos artículos. Como cualquier otro empresario el dueño espera generar utilidades sobre la inversión inicial realizada, pero no se planificó la forma de hacerlo, no se estructuró un plan comercial que sea capaz de solventar los gastos y costos de la operación, así mismo la administración de recursos se ha visto impactada por gastos innecesarios como compras de herramientas innecesarias, celebraciones desproporcionadas,

entre otras. Sin embargo, el gerente considera que con una propuesta de estructura en el área administrativa, comercial y financiera, este llegaría a ser rentable y sostenible.

3. Análisis de interesados

Tabla 2. Interesados principales.

Registros de interesados			
Actor	Nombre	Interesado	Rol en el proyecto
Interesados Clave	Jhon Jairo		
	Saldaña	Gerente General	Ejecutar y monitorear el proyecto, coordinar recursos.
	Vergara		
	Manuela		Servir de enlace entre la gerencia y la operatividad, así
	Norelis	Supervisora	mismo orientar la ejecución del proyecto, velar porque
	Chimachana.		las tareas se realicen adecuadamente.
	Gilberto Claro		Brindar asesoría a los demás asesores para
	Bayona	Asesor integral	estandarizar criterios y vocabulario.
	Sonia Julieth		
	Muñoz	Agente comercial	Realizarán los paquetes de trabajo del proyecto.
	Benavides		
	Thalia Munive	Agente comercial	Realizarán los paquetes de trabajo del proyecto.
Juliet Daza			
Acosta	Agente comercial	Realizarán los paquetes de trabajo del proyecto.	

(Continuación tabla 2)

Registros de interesados			
Actor	Nombre	Interesado	Rol en el proyecto
Espectadores	Cientes varios	Cliente final	Desconocen el proyecto, bajo interés, sin embargo pueden llegar a influir en decisiones.
	Distribuciones Eléctricas GB LTDA.	Proveedor de mercancía eléctrica.	Espectadores neutrales, con bajo interés.
	Suministros y soluciones creativas S.A.S.	Proveedor de mercancía para terminación de techos y cubiertas.	Espectadores neutrales, con bajo interés.
	Proveedores Distribuciones Polimarf S.A.S.	Proveedor de mercancía para terminación de techos y cielos rasos.	Espectadores neutrales, con bajo interés.
	Nova Techos	Proveedor de mercancía para terminación de techos y cubiertas.	Espectadores neutrales, con bajo interés.
	Adiela De Lombana S.A.S.	Proveedor de mercancía para terminaciones de obra blanca.	Espectadores neutrales, con bajo interés.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 3. Gestión de interesados.

Matriz de interesado Compromiso/Estrategia								
Interesado	Compromiso					Poder/Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Accionistas				X	D	A	A	Gestionar de cerca
Colaboradores			X		D	B	A	Informar
Clientes	X			D		A	B	Mantener satisfecho
Proveedores			X	D		B	B	Monitorear

X= Actual
 Estrategias: Gestionar de cerca (A-A), Mantener Satisfecho (A-B),
 D= Deseado Informar (B-A), Monitorear (B-B)
 A= Alto
 B= Bajo

Fuente: elaboración propia, 2023.

La matriz de gestión de interesados muestra la estrategia para darle el manejo adecuado a los involucrados en el proyecto, su participación y compromiso.

Ayuda a entender cómo los interesados pueden afectar el éxito del proyecto y cómo pueden gestionar sus expectativas y necesidades para lograr una mayor participación y compromiso en el proyecto.

3.1. Identificación de las expectativas de los interesados clave

La identificación de las expectativas de los interesados, es el proceso de socializar el proyecto con directivos y colaboradores y se conocen cuáles son los eventos que esperan los interesados que sucedan a raíz de la implementación del proyecto.

3.1.1. Interesados clave

- **Accionistas:** de acuerdo con la conversación con el gerente y su esposa, la empresa se crea buscando ingresos monetarios y libertad financiera para darle un mejor futuro a su hijo, por lo tanto, las expectativas por parte de los accionistas son grandes pues esperan una estrategia que logre apalancar la empresa y cumplir sus metas.
- **Colaboradores:** la mayoría de los colaboradores tienen un vínculo familiar con el gerente y su esposa, por lo que las expectativas de ellos es que se generen estrategias que hagan surgir la empresa y que ayude a que sus condiciones económicas mejoren.
- **Clientes:** en los acercamientos que se realizó con los clientes se evidencia que lo único que se espera es que no se cambie la política de garantías.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de acción para la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, para brindar soluciones funcionales en las áreas administrativa, comercial y financiera que apalanquen la rentabilidad de la empresa.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del área administrativa a nivel estratégico y de procesos.
- Realizar el diagnóstico del área comercial.
- Realizar el diagnóstico del área financiera.
- Elaborar el plan de acción para cada una de estas áreas de forma integral.
- Elaborar el plan de acción que le permita a la empresa ser más rentable.

5. Marco teórico

5.1. Estructura organizacional

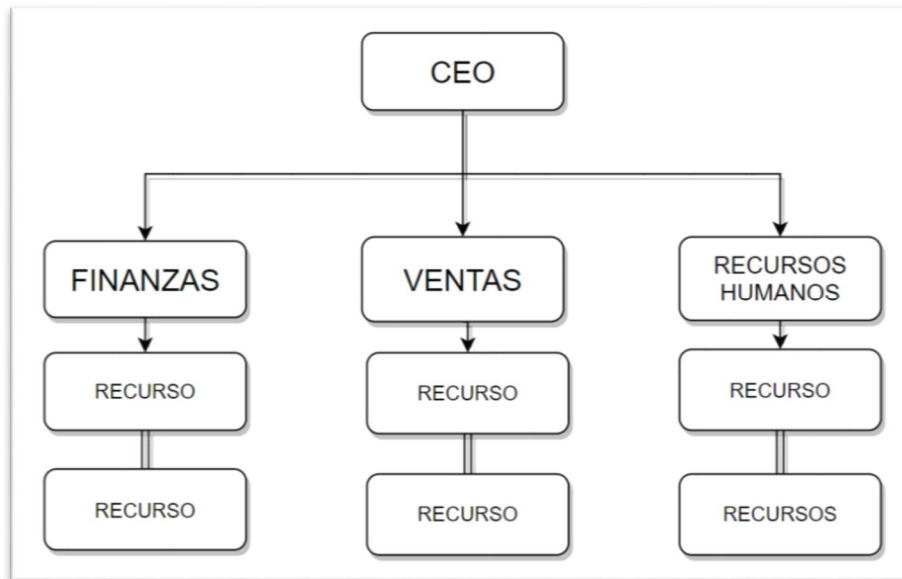
5.1.1. Definición. La estructura organizacional es esencial en todas las empresas, define los elementos y características de cómo se va a organizar la compañía, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones. En este sentido, las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus productos o servicios, mediante el orden y el adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos (Brume, 2019).

A continuación, se representa la estructura organizacional de mayor uso en las empresas:

5.1.1.1. Estructura organizacional jerárquica. Es una forma de organizar una empresa en la que se establece una clara jerarquía de autoridad y responsabilidad. En una estructura jerárquica, la autoridad y el poder se concentran en la cima de la pirámide y se van descentralizando hacia abajo en forma de niveles.

La estructura jerárquica se caracteriza por una comunicación formal y una toma de decisiones centralizada en la cima de la organización. Este tipo de estructura puede ser eficiente en la asignación de tareas y en la toma de decisiones importantes, pero también puede ser rígida y burocrática, lo que dificulta la toma de decisiones rápidas y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

Ilustración 4. Estructura organizacional jerárquica.



Fuente: elaboración propia, 2023.

5.2. Departamentos o área

Una empresa exitosa debe estar estructurada de tal forma que cada departamento tenga funciones claras y bien definidas, cada departamento es de vital importancia y debe trabajar de forma colaborativa y transversal para lograr los objetivos de la empresa, lo que actualmente se conoce como estructura organizacional por células de trabajo.

Gerber M. (2016) sugiere la importancia de establecer una estructura organizacional clara y definida para una empresa y añade que como mínimo se deben tener tres departamentos de acuerdo con el tamaño de la empresa: departamento de mercadeo, finanzas y operaciones.

- Departamento de mercadeo: encargado de realizar investigaciones de mercado, desarrollo de estrategias de marketing, gestión de la marca, publicidad y promoción, relacionamiento con los clientes entre otras (Kotler, 2013).

- Departamento de finanzas: responsable del control, planificación y la toma de decisiones de la empresa, gestión de tesorería y riesgos financieros, administración contable y análisis financieros (Zutter y Gitman, 2017).
- Departamento de operaciones: el departamento de operaciones reúne la gestión y actividades de los procesos necesarios para la producción de bienes y servicios en la empresa, dentro de sus funciones principales se encuentra la planificación de la producción, el control de calidad del producto, la gestión de cadena de suministro y la gestión de proyectos.

5.3. Cadena de mando

De acuerdo con Robbins, S. y Coulter, M. (2005). La cadena de mando se refiere a la línea de autoridad que va desde el nivel más alto de la organización hasta el nivel más bajo. Esta línea define quien reporta a quien, y establece el flujo de información y decisiones dentro de la organización, la cadena de mando también establece la estructura jerárquica de la organización y define responsabilidades y roles de empleados y gerentes.

5.4. Gestión por procesos

Los procesos son secuencias de actividades interrelacionadas que transforman inputs en outputs para generar un resultado o un producto. La gestión por procesos implica una visión holística de la organización, considerando que todas las actividades realizadas en la misma son parte de un conjunto de procesos que se interconectan y afectan mutuamente. En lugar de enfocarse en las funciones o departamentos individuales de la organización, la gestión por procesos busca optimizar el flujo de trabajo entre los diferentes procesos y asegurar que se estén ejecutando de manera eficiente y efectiva.

Ilustración 5. Representación esquemática de un proceso



Fuente: Pardo, 2019.

5.5. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones y decisiones que una empresa lleva a cabo para alcanzar sus objetivos y obtener una ventaja competitiva en una industria o mercado determinado. La estrategia empresarial implica la identificación de las capacidades y recursos de la organización, así como del entorno en que se mueve incluyendo oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

La estrategia empresarial es según Porter, M. (2008) la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto diferente de actividades", la ventaja competitiva se logra mediante la elección de un conjunto diferente de actividades, como la selección de un mercado objetivo, la oferta de productos o servicios diferenciados o la creación de eficiencias operativas únicas. La estrategia empresarial, según Porter, M. (2008) es un proceso continuo de adaptación a los cambios del entorno y de la competencia.

Dentro de la estrategia empresarial se encuentran componentes que se consideran fundamentales tales como:

5.5.1.Misión y Visión. La misión debe responder preguntas fundamentales como: ¿qué hacemos?, ¿para quiénes lo hacemos? Y ¿por qué lo hacemos?, la misión guía la estrategia y a su vez esta guía la toma de decisiones.

Sobre la misión Collins (2001) resalta la importancia de que la razón de ser de una empresa tiene que ser más que simplemente generar beneficios a corto plazo, tiene que ser una idea central que enmarque todos los interesados de la empresa y que brinde una guía para la toma de decisiones que se mantenga a lo largo del tiempo, además debe ser de fácil adopción e integración por parte de colaboradores.

Sobre la visión, Collins (2001) sugiere que debe ser una imagen clara y emocionante del futuro que la empresa desee crear y además debe reflejar los valores y la cultura organizacional, esta debe ser inspiradora para que los interesados sientan que están trabajando hacia algo importante.

En general y a grandes rasgos, la visión debe responder ¿cómo se quiere ver la empresa un determinado número de años? además se pueden integrar enunciados altruistas del entorno social y medioambiental.

El mismo autor menciona la importancia de tener una misión clara y una visión inspiradora capaz de mantener a los interesados enfocados en los objetivos que lleven la ejecución de la misma. Además, resalta la importancia de la búsqueda de personal autogestionado (en la actualidad el marco Scrum de la metodología Agile sugiere lo mismo).

5.5.2.Análisis del entorno interno y externo. El análisis del entorno es un proceso sistemático que consiste en identificar y evaluar las fuerzas externas que afectan a la empresa y su entorno, y que pueden influir en su capacidad para alcanzar sus objetivos. Estas fuerzas pueden ser tanto positivas como negativas y pueden incluir factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y ambientales (Kotler, 2013).

Para este análisis se usa comúnmente la metodología PESTEL y consiste en identificar y analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno y sus respectivos impactos en la estrategia empresarial.

La metodología de análisis DOFA se usa para el análisis interno y externo del entorno donde se desarrollan las actividades de la empresa, en ella la empresa identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

5.5.3. Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de una organización se definen como las metas de alto nivel que establece la compañía para alcanzar su visión y misión comúnmente a largo plazo, además establecen la forma de lograr la ventaja competitiva en una industria o mercado.

Los objetivos planteados deben cumplir los siguientes requisitos: deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en tiempo. La medición se realiza a través de los indicadores de desempeño los cuales son medidas cualitativas o cuantitativas que permiten evaluar el progreso de la empresa hacia el logro de los objetivos. Se establecen de acuerdo con el indicador que se requiera medir, satisfacción al cliente, incremento de ventas, retorno de la inversión, índice de rotación de personal, etc.

5.5.4. Estrategia competitiva. “La estrategia competitiva de una organización trata de los aspectos específicos del enfoque de la administración para competir exitosamente” (Thompson et. al, 2018, p. 166).

Se refiere a maniobras ofensivas o defensivas para contrarrestar las maniobras de los rivales, las estrategias son genéricas y se usan de acuerdo con el core del negocio individual o en unidades de negocio de una organización.

Ilustración 6. Las cinco estrategias competitivas genéricas



Fuente: Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2018.

- **Estrategia global de proveedor de bajo costo:** centrar los esfuerzos de la empresa en conseguir los costos totales más bajos que los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
- **Estrategia de diferenciación amplia:** centrar esfuerzos en diferenciar la oferta de productos de la empresa con respecto a los rivales con atributos que atraerán una amplia gama de compradores.
- **Estrategia de bajo costo enfocada (nicho de mercado):** centrar esfuerzos en un segmento de mercado estrecho y la capacidad de superar a la competencia en costo, posición de ganar cliente a precio más bajo.
- **Estrategia de diferenciación enfocada:** segmento estrecho de compradores y la capacidad de superar a la competencia con la oferta de un producto que llene gustos y requisitos específicos del nicho de mercado.

- **Estrategia de proveedor de mejor costo:** dar a los clientes mayor valor por su dinero, dando atributos en el producto de alta calidad, pero a menor costo que los rivales, esta opción es una mezcla de elementos de diferenciación y bajo costo de forma única.

5.6. Marketing

El marketing es el conjunto de estrategias y acciones que una empresa u organización lleva a cabo para identificar, satisfacer y retener a sus clientes, con el objetivo de alcanzar sus metas comerciales y establecer relaciones duraderas con ellos. Se puede describir como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor. Implica el estudio de las necesidades y deseos del mercado, la identificación de oportunidades de negocio, la creación de estrategias de ventas, la implementación de acciones para promover y vender productos o servicios, y la evaluación del resultado de estas acciones para mejorar continuamente. El marketing busca establecer relaciones duraderas con los clientes, generar valor para ellos y satisfacer sus necesidades de manera rentable para la empresa. Además, se enfoca en el análisis del mercado, la segmentación de los clientes, la creación y posicionamiento de marcas, la gestión del ciclo de vida del producto, la fijación de precios, la distribución y la promoción de productos o servicios.

5.7. Principios básicos de administración

“Los principios básicos de administración son cuatro aspectos que hacen la diferencia entre una dirección empírica y una dirección profesional, es importante realizarlos en el orden en que se mencionan” (Gallardo, 2012).

5.7.1.Planeación.

- Define la meta de la organización.
- Define los objetivos necesarios para alcanzar la meta.
- Define las acciones para alcanzar cada objetivo: toma en cuenta los recursos que serán necesarios, las prioridades que tendrá cada objetivo y luego cada actividad, habrá siempre que diseñar un plan que debe conservar el enfoque se pretende de la organización (misión, visión, valores, etc.) (Gallardo, 2012).

5.7.2.Organización. “Se refiere a la ejecución del plan, a poner las cosas donde deben ir para que la organización funcione, coordina los esfuerzos, es decir: Hace equipos de trabajo y documenta y establece procesos, personas responsables, cargas de operación, etc.” (Gallardo, 2012, p. 5).

5.7.3.Dirección. “Trata de conseguir la meta de la mejor forma posible, no solo optimizando recursos sino obteniendo el mejor desempeño del personal. Tiene como principal herramienta la motivación y la adecuada supervisión” (Gallardo, 2012 p. 5).

5.7.4.Control. “Esta actividad es en realidad una retroalimentación, realiza la detección y corrección de fallas en el sistema administrativo, determina el grado de cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la meta” (Gallardo, 2012 p. 5).

5.8. Administración por objetivos

Metodología de trabajo para medir el rendimiento del personal de una empresa a partir de metas trazadas previamente, "La dirección mediante objetivos y no bajo control" (Drucker, 1954).

Normalmente se usan indicadores claves de desempeño o KPI's por sus siglas en inglés, que son métricas para evaluar el progreso de la organización, departamento, equipo, o proyecto en relación con los objetivos establecidos.

Los KPI son herramientas importantes en la gestión y toma de decisiones, ya que permiten medir de manera cuantitativa y objetiva el progreso y la eficacia en la consecución de metas y objetivos. Los KPI deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y ser relevantes para el área o proceso que se está evaluando.

Se deben monitorear regularmente para tomar correctivos necesarios y tener una mejora continua en el desempeño.

6. Marco metodológico

A continuación, se da a conocer la metodología y las herramientas a utilizar en cada una de las etapas de la consultoría para la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, para permitir la claridad en las acciones que se implementarán, encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.1. Primera etapa – Análisis externo

En esta primera fase se contempla el diagnóstico externo para comprender el sector en el que está ubicada la empresa, analizando el mercado para determinar los factores que influyen en la rentabilidad. Se utilizan la matriz EFE que evalúa los factores externos bajo el planteamiento PESTEL.

El levantamiento de información se lleva a cabo por medio de investigación exploratoria ya que el cliente no tiene una comprensión clara del problema, su énfasis es cualitativo debido a que se requiere una comprensión profunda del problema incluyendo percepciones, creencias y perspectivas de los individuos involucrados.

A continuación, se muestra la ficha técnica de la entrevista:

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación para el análisis externo.

Empresa:	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira.
Objetivo de estudio:	Conocer las características claves del sector de revestimientos en el entorno empresarial.
Objetivos específicos:	Entender los factores externos relevantes en el sector económico basado en la matriz PESTEL.

(Continuación tabla 4)

Tipo de estudio:	Investigación cualitativa y cuantitativa.
Alcance:	Exploratorio.
(Continuación tabla 4)	
Técnica:	Entrevistas.
Instrumento:	Preguntas abiertas.
Población objetivo:	Personal clave involucrado en la empresa.
	• Gerente de la compañía
Tamaño de la muestra:	• Supervisor de la compañía. • 3 empleados de la compañía.
Lugar:	Palmira - Valle del Cauca.
Fecha:	Entre marzo y mayo de 2023.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El levantamiento de información se realiza por medio de entrevistas a involucrados en organizaciones prestadoras de servicios similares a la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira y entrevistas a colaboradores de la empresa expertos en el tema, en el anexo 1 se relacionan las preguntas relacionadas con la matriz EFE.

Para el levantamiento de información recopilada a partir de entrevistas a clientes, se definieron preguntas relacionadas con servicio al cliente que se detallan en el anexo 2.

6.2. Segunda Etapa - Análisis interno

Esta etapa contempla la realización del diagnóstico interno para comprender las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto de su competencia y sector previamente

analizados. Aquí se detallan las fortalezas y debilidades de la compañía, y se analizan bajo el modelo de la Matriz EFI, durante una sesión grupal con miembros de la empresa.

Tabla 5. Ficha técnica de la investigación para el análisis cultural.

Empresa:	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira.
Objetivo de estudio:	Conocer las características internas de la empresa.
Objetivos específicos:	Entender los factores relevantes internos.
Tipo de Estudio:	Investigación cualitativa y cuantitativa.
Alcance:	Exploratorio.
Técnica:	Entrevistas.
Instrumento:	Preguntas abiertas.
Población objetivo:	Personal clave involucrado en la empresa.
Tamaño de la muestra:	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de la compañía.• Colaboradores de la compañía.
Lugar:	Palmira - Valle del Cauca.
Fecha:	Entre marzo y mayo de 2023.

Fuente: elaboración propia, 2023.

6.3. Tercera etapa - Análisis de procesos

En esta fase se contempla la realización del diagnóstico de procesos de los recursos administrativos, comercial y financiero para comprender el funcionamiento actual de la empresa, dentro de este análisis se obtendrá información relevante para determinar procesos y riesgos, para tal fin se realizará la encuesta contenida en el anexo 3.

Tabla 6. Ficha técnica de la investigación para el análisis de procesos.

Empresa:	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira.
Objetivo de estudio:	Conocer las características del funcionamiento actual de la empresa.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none">• Comprender la gestión y procesos de recursos financieros.• Comprender la gestión y procesos de recursos físicos.
Tipo de Estudio:	Investigación cualitativa y cuantitativa.
Alcance:	Exploratorio.
Técnica:	Entrevistas.
Instrumento:	Preguntas abiertas.
Población objetivo:	Personal clave involucrado en la empresa.
Tamaño de la muestra:	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de la compañía.• Colaboradores de la compañía.
Lugar:	Palmira - Valle del Cauca.
Fecha:	Entre marzo y mayo de 2023.

Fuente: elaboración propia, 2023

6.4. Cuarta etapa - Análisis integral

En esta fase se unen los análisis externo e interno bajo la matriz DOFA, en reunión con el personal clave de la empresa y se socializan los resultados para la construcción de estrategias que propendan el crecimiento y fortalecimiento empresarial aprovechando las fortalezas y oportunidades.

En esta misma fase se realiza el modelo de negocio actual bajo la metodología Canvas para detectar posibles mejoras en la propuesta de valor actual de la compañía.

6.5. Quinta etapa - Construcción de propuesta para las áreas administrativa, comercial y financiera

En reuniones con personal clave de la empresa y teniendo en cuenta los anteriores hallazgos, se define la reestructuración necesaria para la empresa, se definen nuevos objetivos, estrategias, cultura, estructura e indicadores de control.

6.6. Sexta etapa evaluación financiera

Se pone en evidencia la salud financiera de la empresa y se valida la continuidad de la empresa a través de los estados financieros.

Se expresan las ratios financieras para analizar y evaluar la salud financiera de la empresa.

Proporcionando información clave sobre la eficiencia, la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y el endeudamiento de la empresa.

6.7. Séptima etapa - sensibilización

La etapa de sensibilización se refiere a la fase de promoción de la nueva estructura organizacional propuesta, para concientizar a los colaboradores sobre la necesidad de este cambio, se desarrollará por medio de reuniones de exposición de metas y resultados.

6.7.1. Primera Etapa – Análisis externo - Matriz EFE. El peso refleja la importancia relativa de cada factor para la organización, la efectividad indica la respuesta actual de la empresa frente a

cada factor, entre menor calificación peor es la respuesta al factor, la puntuación se obtiene del resultado de multiplicar el peso con la efectividad, el valor total de la puntuación mide la preparación de la empresa con respecto a factores externos, un valor superior a 2,5 indica que la empresa está respondiendo adecuadamente, para el caso puntual de la empresa el valor obtenido fue de 1,90 lo que indica que hay muchas oportunidades de mejora pero también muchas amenazas por enfrentar.

Se analizaron 8 variables del entorno externo que impactan directamente el desarrollo de la empresa, a continuación, se detalla cada una de las variables:

6.7.1.1. Político.

- Contrabando: para el año 2022 la DIAN incautó un total de 39.402 unidades de contrabando equivalentes a 444 mil millones de pesos, de estas cifras Cali representó 3.722 unidades y 69 mil millones respectivamente. Del total de decomisos las materias plásticas, manufacturas de yeso y material eléctrico representan el 27,5% (DIAN, 2022).

6.7.1.2. Económico.

- Tasas de interés de la política monetaria: la tasa de interés del Banco de la República para el cierre de 2022 se ubicó en el 12%. El aumento de tasas de interés es necesario para frenar la inflación creciente que se vive a nivel mundial. Sin embargo, las consecuencias son rezagos en la economía y el gasto, pues el consumidor en general pensará con mayor detenimiento si endeudarse y pagar mayor valor por el producto adquirido (ANDI, 2022).
- Inflación: la inflación, los mercados, y la amenaza de recesión mundial se pueden mantener de acuerdo con la ANDI, lo que vuelve inevitable que las proyecciones de crecimiento para Colombia sean decrecientes con respecto a años anteriores. La inflación causa a nivel interno-país pérdida del poder adquisitivo de la población y a nivel externo-país reducción del comercio internacional pues cuando la inflación es alta, los precios de los productos de

un país pueden ser menos competitivos en comparación con los productos de otros países, lo que puede llevar a una disminución del comercio internacional y la pérdida de oportunidades comerciales. Para combatir la inflación, los países usan el aumento de tasas de interés para retirar liquidez del mercado. Actualmente la inflación de Colombia se ubica en el 12% superando la inflación mundial del 9,1% (ANDI, 2022).

6.7.1.3. Social.

- Tasa de empleo: en el trimestre móvil diciembre 2022 - febrero de 2023, la tasa de desempleo de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 12,3%, lo que representó una disminución de 0,7 puntos porcentuales respecto al trimestre móvil diciembre 2021 - febrero de 2022 (13,0%). La tasa global de participación se ubicó en 65,5%, lo que significó un aumento de 1,4 puntos porcentuales frente al trimestre móvil diciembre 2021 – febrero de 2022 (64,2%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 57,5%, lo que representó un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al trimestre móvil diciembre 2021 - febrero de 2022 (55,8%) (DANE, 2022),
- Preferencias de compra online: en Colombia habitan aproximadamente 51 millones de personas, se estima que 35 millones cuentan con acceso a internet cifra a julio de 2022., lo cual ubica al país con una de las tasas más bajas de acceso a internet de América del sur. Sin embargo, en 2021, 25 millones de usuarios compraron en línea. Eso quiere decir que el 70% de los usuarios de internet realizan compras en línea y ubica a Colombia en el tercer lugar en compras Online en América latina (Cámara de Comercio Electrónico, 2022).
- Nivel promedio de formación para el trabajo: para el segundo cuartil de 2022 fue de 2.076 personas, entre las cuales el 50,2% fueron hombres y 49,8% fueron mujeres Estas proporciones corresponden a edades entre 15 y 54 años, de los cuales el 23,5% asistieron a cursos de formación en servicios, 14,4% ciencias sociales, 10,4% ingeniería, industria y construcción (DANE, 2022)

6.7.1.4. Tecnológico

- Desarrollo de canales online: las ventas online han dejado de ser solo una alternativa novedosa o una opción a largo plazo en la planificación estratégica de las empresas, para convertirse en un canal de comercialización fundamental, prioritario y determinante para el crecimiento y vigencia de muchas marcas y empresas. Multivende es una página que ayuda a las Pymes a sumar sus productos al Ecommerce. De acuerdo con Euromonitor, se espera que en los próximos años hasta el 2025, exista un crecimiento del 74% en el sector y que este represente el 18% del crecimiento total de las ventas en retail del país (Cámara de comercio electrónico, 2022).

6.7.1.5. Ecológico

- Reciclaje: el 85% del PVC que se produce en el mundo se destina a productos de larga vida, orientado en su mayoría a la industria de la construcción (tubos, pisos, cielos rasos, perfiles de ventanas, etc.) y otro porcentaje a la fabricación de productos de uso médico. Por otro lado, el uso de este plástico en ventanas, puertas, pisos, barandas y mobiliario público, evitan la tala de árboles y no requieren impermeabilizantes o inmunizantes que sí demandan los materiales naturales. En Australia y Europa, las aplicaciones médicas ya se reciclan, se esterilizan y se funden para hacer suelas de zapatos o mangueras de riego. Aun así, Colombia es un país con tasas muy bajas en el aprovechamiento de este plástico. Por ejemplo, mientras Bogotá consume en promedio 9.200 toneladas de PVC al mes, apenas se logra recuperar el 4%, una cifra muy baja comparada, por ejemplo, con materiales como el PET, que registra 37% de aprovechamiento (Portafolio, 2022).

Tabla 7. Matriz EFE.

Criterio	Descripción	Peso	Efectividad	Puntuación	Oportunidad	Amenaza
Político	Aumento de contrabando en Cali y Buenaventura.	0,15	3	0,45		X
	Aumento de tasas de interés para control de inflación.	0,15	2	0,3		X
Económico	Aumento de inflación desbordada a nivel mundial.	0,10	1	0,1		X
	Situación económica mundial impactada por la interrupción de cadenas de abastecimiento, guerra Rusia-Ucrania y crisis de contenedores.	0,05	1	0,05		X
	Aumento de población con preferencia de compra online.	0,10	1	0,1	X	
Social	Aumento de población en la formación para el trabajo.	0,05	2	0,1		
	Disminución de la tasa de desempleo.	0,05	2	0,1	X	

(Continuación tabla 7)

Tecnología	Aumento en la preferencia de compra online.	0,10	1	0,1	X
Ecológico	Bajas tasas de reciclaje de PVC.	0,05	4	0,2	X
	Tratados vigentes con país fabricante de PVC.	0,10	2	0,2	X
Legal	Incertidumbre por la reforma laboral propuesta por el presidente.	0,05	2	0,1	X
	Incertidumbre por la reforma tributaria propuesta por el presidente.	0,05	2	0,1	X
Total		1,00		1,90	

Fuente: elaboración propia, 2023.

6.8. Segunda Etapa - Análisis interno Matriz EFI

Se analizaron 20 factores obtenidos a partir de las entrevistas y de la observación realizada en las visitas a la empresa.

Tabla 8. Matriz EFI.

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Ofrecen productos arquitectónicamente llamativos con larga duración, de fácil instalación y poco mantenimiento.	0,02	4	0,08
Promueven la instalación con algunos aliados instaladores.	0,03	4	0,12
Amplio portafolio en mostrador.	0,02	3	0,06
Ubicación estratégica de las dos sedes.	0,05	4	0,2
El líder motiva a su equipo comercial.	0,05	3	0,15
Los despachos son rápidos.	0,1	4	0,4
La empresa ofrece a sus empleados comisiones grupales.	0,02	3	0,06
Debilidades			
Ausencia de estructuración definida para la fuerza comercial.	0,1	1	0,1
Ausencia de un sistema interno que permita realizar cotizaciones y control de inventario en tiempo real.	0,03	2	0,06
No hay un sistema de compensación para los asesores comerciales.	0,05	2	0,1
No existe una visión clara del negocio.	0,05	1	0,05
No hay una lista definida de precios para instaladores o cliente final.	0,05	2	0,1

(Continuación tabla 8)

La propuesta de valor que ofrece la empresa para sus clientes es poco clara.	0,05	1	0,05
Ausencia de plan estratégico y funcional.	0,1	1	0,1
Ausencia de indicadores de gestión para el área administrativa y comercial.	0,07	1	0,07
Ausencia de una estrategia para la comunicación del producto en redes sociales.	0,05	2	0,1
Los contratos para todos los empleados son a término fijo, al renovar el contrato para continuación, estos se quedan sin prestaciones en ese mes lo que implicaría riesgo para la empresa como para el empleado.	0,02	2	0,04
La empresa tiene en inventario, producto sin rotar de más de 90 días.	0,02	2	0,04
No se realizan órdenes de compra a los proveedores, lo cual es muy riesgoso por los precios negociados y para la realización de inventarios.	0,02	1	0,02
No cuentan con sitio web.	0,1	1	0,1
Total	1	2	2

Fuente: elaboración propia, 2023.

El peso refleja la importancia relativa de cada factor para la organización, la calificación indica la respuesta actual de la empresa frente a cada factor, entre menor calificación peor es la respuesta al factor, el valor ponderado se obtiene del resultado de multiplicar el peso con la calificación, el valor total de la puntuación mide la preparación de la empresa con respecto a factores internos, un valor superior a 2,5 indica que la empresa está respondiendo adecuadamente.

Con los datos recolectados en las matrices EFE y EFI se construyó la matriz DOFA, la cual unifica los criterios analizados de forma independiente en las matrices anteriormente mencionadas, esto con el objetivo de tener un espectro más amplio de las fortalezas y oportunidades que se pueden potencializar y de las debilidades y amenazas que se deben superar.

Tabla 9. Matriz DOFA.

Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Ausencia de estructuración definida para la fuerza comercial.	Ofrecen productos arquitectónicamente muy bonitos con larga duración, de fácil instalación y poco mantenimiento.
Ausencia de un sistema interno que permita realizar cotizaciones y control de inventario en tiempo real.	Promueven la instalación con algunos aliados instaladores.
No hay un sistema de compensación para los asesores comerciales.	Amplio portafolio en mostrador.
No existe una visión clara del negocio.	
No hay una lista definida de precios para instaladores o cliente final.	Ubicación estratégica de las dos sedes.
La propuesta de valor que ofrece la empresa para sus clientes es poco clara.	
Ausencia de plan estratégico y funcional.	
Ausencia de indicadores de gestión para el área administrativa y comercial.	El líder motiva a su equipo comercial.
Ausencia de una estrategia para la comunicación del producto en redes sociales.	Los despachos son rápidos.
No tienen canal de Ecommerce.	

(Continuación tabla 9)

Los contratos para todos los empleados son a término fijo, al renovar el contrato para continuación, estos se quedan sin prestaciones en ese mes lo que implicaría riesgo para la empresa como para el empleado.	La empresa ofrece a sus empleados comisiones grupales.
La empresa tiene en inventario, producto sin rotar de más de 90 días.	
No se realizan órdenes de compra a los proveedores, lo cual es muy riesgoso por los precios negociados y para la realización de inventarios.	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Ingreso a nuevos mercados.	
Compra de insumos directamente a fábricas.	Crecimiento desbordado de tasas de interés.
Aliados estratégicos como proveedores que permitan aumentar la base de clientes.	Devaluación del peso, incremento del valor de dólar para materiales importados – inflación.
Canales gratuitos para conectar con los clientes y/o instaladores.	Cambio de necesidades o preferencias de los compradores.
La opción de tener material nacional como alternativa.	Surgimiento de productos sustitutos.
Aumento de población con preferencia de compra online.	Aumento de contrabando en el Valle del Cauca.
Aumento de población en la formación para el trabajo.	Situación económica mundial impactada por la interrupción de cadenas de abastecimiento, guerra Rusia-Ucrania y crisis de contenedores.
Bajas tasas de reciclaje de PVC.	Incertidumbre por la reforma laboral propuesta por el presidente.
Tratados vigentes con país fabricante de PVC.	Incertidumbre por la reforma tributaria propuesta por el presidente.

Fuente: elaboración propia a partir de matrices EFE y EFI, 2023.

En la matriz DOFA, dentro de las debilidades se encuentran varias oportunidades de mejora, las cuales son la base y están directamente enlazadas con todas las áreas que debe tener la empresa, entre ellos se considera que el más importante es la ausencia de un plan estratégico, el cual conecta directamente a la visión de la empresa, sin este panorama claro, ningún empleado de JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira va a tener objetivos claros y por consiguiente es difícil que la empresa pueda tener un futuro próspero o sea sostenible con el tiempo.

6.9. Tercera etapa – análisis de procesos

En esta etapa se analizaron los factores de procesos y riesgos en la empresa mediante observación de procesos.

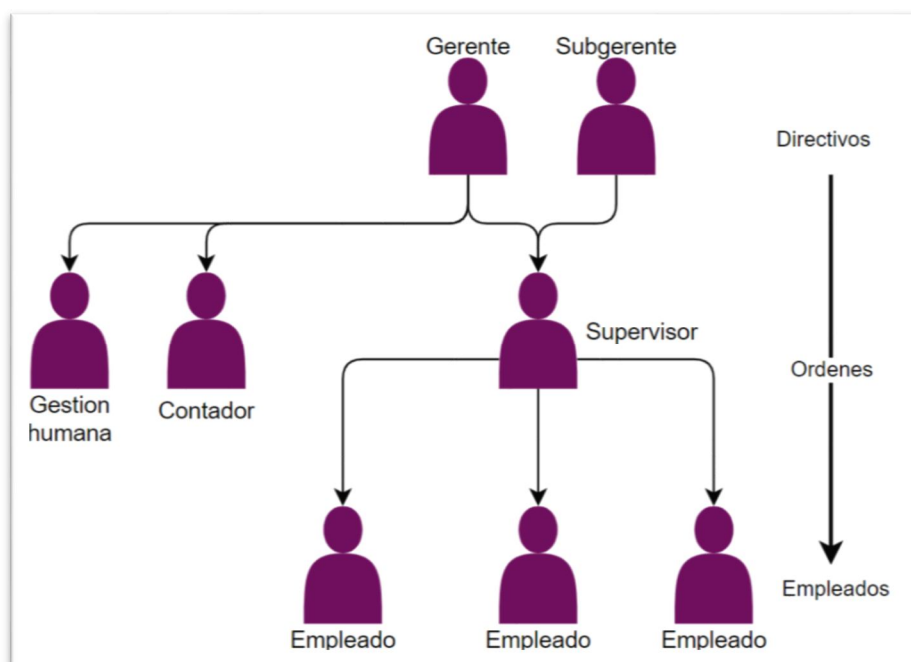
6.9.1. Estructura organizacional. La empresa tiene su estructura organizacional de forma jerárquica, donde se ubican de forma piramidal los ejecutivos, directores, gerentes, administradores, y empleados ordenados de mayor a menor rango, se llegó a esta conclusión de acuerdo con la respuesta del gerente:

Tabla 10. Estructura organizacional.

Pregunta	Gerente
¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?	La estructura es jerárquica, en primer orden voy yo como el gerente o en reemplazo va mi esposa, Thalía, en caso de toma de decisiones de compra Gilberto, los empleados tienen cargos definidos, definidos como comerciales, asesor integral, gerente, mi esposa no aparece en nómina, pero tiene voz y voto, no me gustan tomar las cosas a la ligera, en la mayoría de casos las decisiones se toman en conjunto.

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa, 2023.

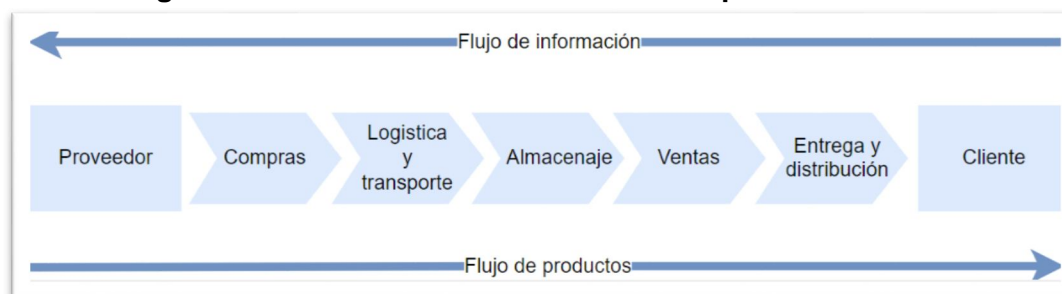
Ilustración 7. Estructura jerárquica de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa, 2023.

6.9.2. Cadena de suministro. La cadena de suministro general se representa en la siguiente gráfica, donde se aprecia el flujo de productos de izquierda a derecha y el flujo de información de derecha a izquierda, en general se identifica que la cadena de suministro diagnosticada en la empresa no presenta problema alguno vista a nivel global. Sin embargo y como se verá más adelante, el proceso que conlleva cada elemento de la cadena de suministro presenta muchos problemas y riesgos.

Ilustración 8. Diagrama de cadena de suministro de la empresa

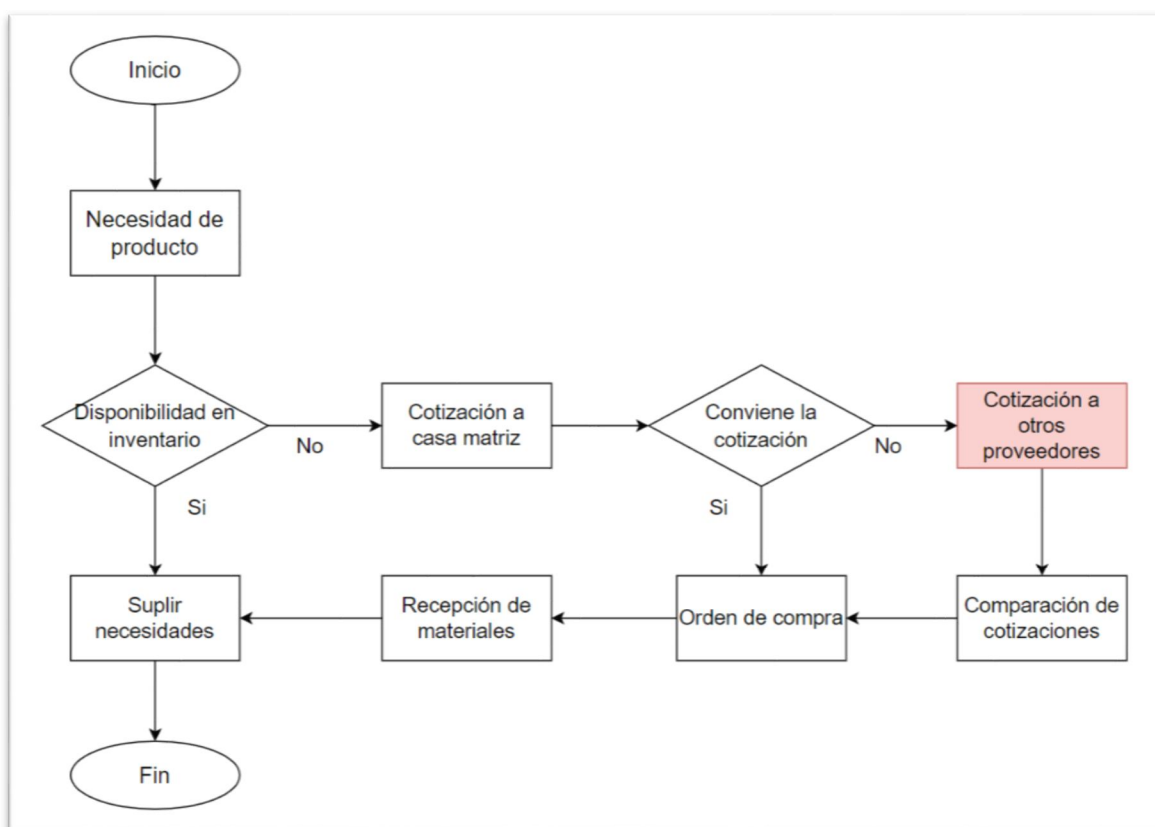


Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa

Paso siguiente a la construcción de la cadena de suministro, se analizó cada uno de los procesos que la componen y se desglosó cada proceso dando como resultado los siguientes flujogramas de trabajo y que son presentados a continuación.

6.9.2.1. Proceso de compras. El proceso de compras se puede observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 9. Flujograma del Proceso de compras.



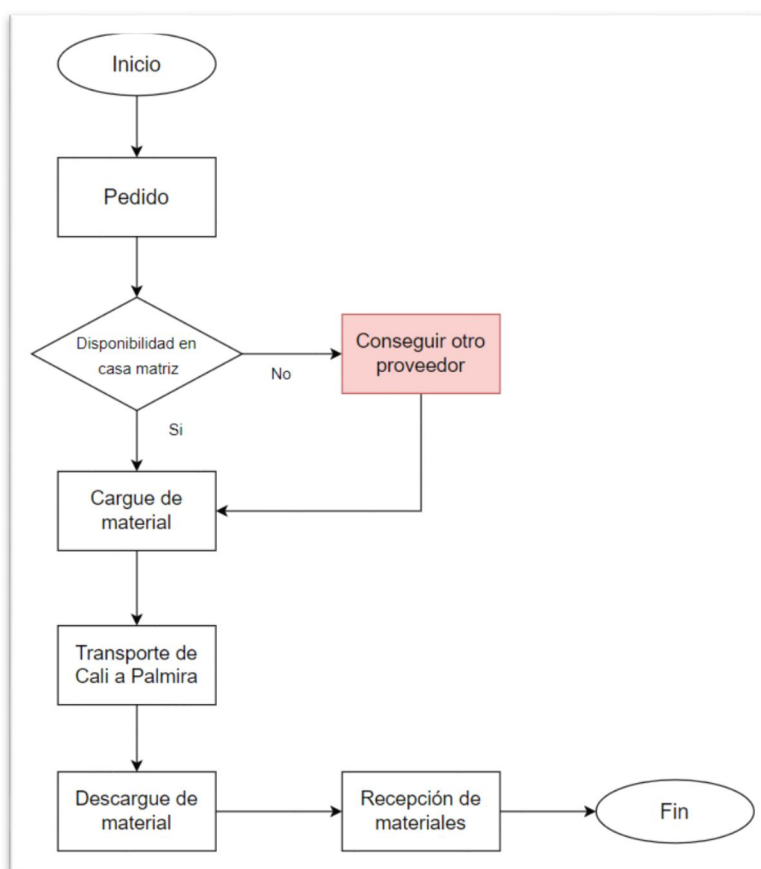
Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

De acuerdo con el análisis realizado, se encontraron diversos riesgos que no han sido controlados por la empresa, la casilla “cotización a otros proveedores” se detecta como uno de los mayores riesgos. De acuerdo con el contrato de franquicia adquirido por la empresa, esta solo puede comprar suministros a la casa matriz, pero por temas de rentabilidad el gerente se

ve en la obligación de realizar compras a otros proveedores; el riesgo detectado puede ser el cierre temporal del establecimiento por incumplimiento del contrato, además de posibles multas y gastos no planificados.

6.9.2.2. Proceso de logística y transporte

Ilustración 10. Flujograma del proceso de logística y transporte

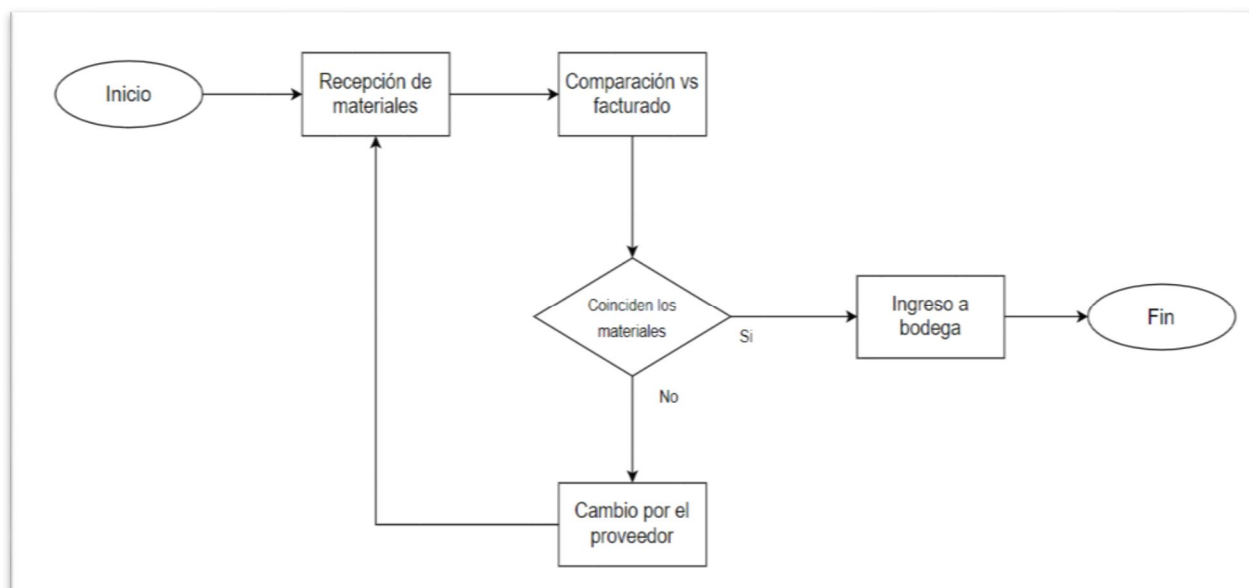


Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

En el flujograma del proceso de logística y transporte se identifica el riesgo mencionado anteriormente, en este proceso se resalta debido a que el momento del cargue de material en otro proveedor, la casa matriz se puede dar cuenta por terceros que están comprando material de otro proveedor y sancionar esta actividad.

6.9.2.3. Proceso de almacenaje

Ilustración 11. Flujograma del proceso de almacenaje

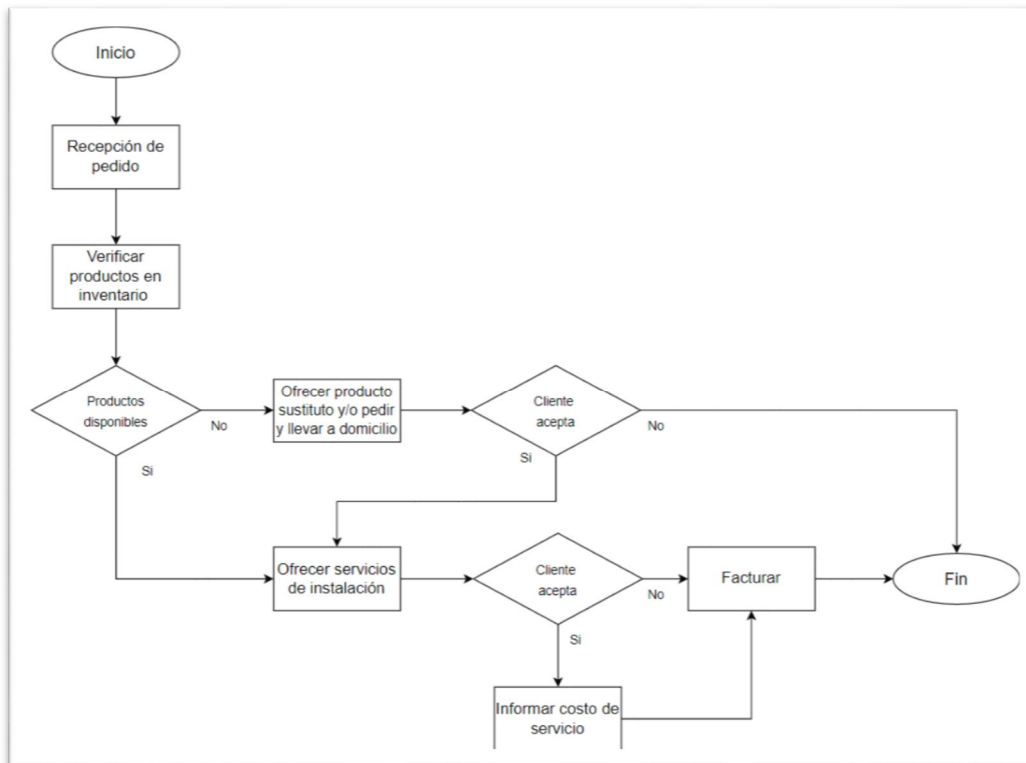


Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

En el proceso de almacenaje se detectaron riesgos los cuales son detallados en la “matriz de riesgos de gestión” presentada en la tabla 12. Además de los riesgos, se detectó que hacen falta pasos relacionados con este proceso, que pueden resultar de vital importancia para la empresa, ejemplo de ello es una herramienta de inventario para optimizar los tiempos de respuesta y evitar pérdidas de mercancía.

6.9.2.4. Proceso de venta

Ilustración 12. Flujograma del proceso de venta

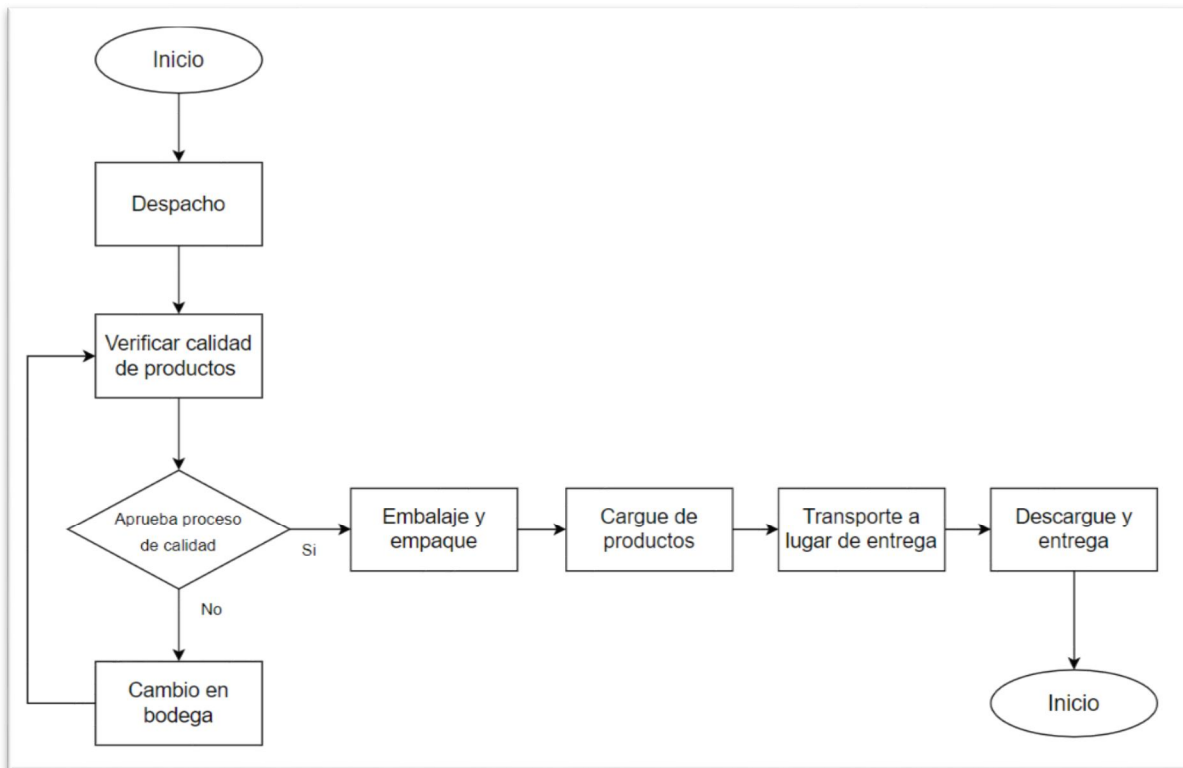


Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

Desde el punto de vista objetivo el proceso de venta se encuentra estructurado de forma operacional. Sin embargo, desde un punto de vista subjetivo los vendedores tienen deficiencias en la forma de atención y la forma de persuadir y ofrecer productos; los riesgos detectados se consignaron en la tabla 12.

6.9.2.5. Proceso de entrega y distribución

Ilustración 13. Flujoograma de proceso de entrega.



Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

En el proceso operacional, al igual que en el proceso de almacenaje, se encuentra una deficiencia en la sistematización del proceso de inventario; los riesgos detectados se consignaron en la tabla 12.

Finalmente se evidenció la ausencia de dos procesos vitales en cualquier compañía los cuales son el proceso contable y el proceso de selección de personal, el gerente lo confirmó en la entrevista, las respuestas se ven a continuación:

Tabla 11. Entrevista gerente.

Pregunta	Gerente
¿Existe un proceso de selección?	No, es un poco utópico, ni yo le tengo todo el manejo al producto, es mejor contratar personas jóvenes e ir formándolos, a los trabajadores actuales los hemos seleccionado así.
¿Qué proceso contable lleva la empresa?	El proceso se realiza sobre pedido, es decir lo que llega se contabiliza y lo que sale se contabiliza, pero no hay un proceso de contabilidad definido.
¿Se elaboran informes contables de algún tipo?	En proceso.
¿Se presentan declaraciones tributarias? ¿Cuáles?	Si, Declaración de renta, IVA y Cámara de Comercio.

Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

A partir de la información recolectada en las entrevistas y las visitas a la empresa para validar su funcionamiento se estructuró la siguiente matriz donde se evidencian los riesgos descubiertos.

Tabla 12. Matriz de gestión de riesgos.

Riesgo	Frecuencia	Impacto	Naturaleza del control	Tratamiento del riesgo	Control	Frecuencia
1. Incendios, terremotos o cualquier desastre natural en las instalaciones.	1. Improbable	5. Catastrófico	Transferir	Contratar seguros todo riesgo.	Verificación de vigencias de seguros.	Semestral
2. Interrupciones en las cadenas de abastecimiento.	2. Posible	3. Moderado	Mitigar	Tener Stock de máximo 90 días disponible en almacén de productos de alta rotación.	Inventario.	Quincenal
3. Siniestros o daño en equipos de cómputo.	2. Posible	2. Menor	Transferir	Contratar Cloud virtual para Back Up de respaldo de información.	Vigencias de licencias.	Mensual
4. Siniestros o daño en equipos de transporte.	2. Posible	5. Catastrófico	Transferir	Contratar seguros todo riesgo.	Verificación de vigencias de seguros.	Semestral
5. Interrupción en servicios públicos.	3. Ocasional	2. Menor	Aceptar	Contar con planta de energía eléctrica a combustión en caso de requerirse.	Validar funcionalidad y realizar mantenimiento preventivo.	Semestral
6. Actividad delictiva contra las instalaciones y sus recursos materiales.	2. Posible	4. Mayor	Transferir	Contratar seguros contra actividades delictivas de este tipo.	Verificación de vigencias de seguros.	Semestral
	2. Posible	4. Mayor	Mitigar	Contratar vigilancia con circuito cerrado de televisión.	Vigencias de contrato.	Mensual

(Continuación tabla 12)

Riesgo	Frecuencia	Impacto	Naturaleza del control	Tratamiento del riesgo	Control	Frecuencia
7. Lesiones o accidentes del personal.	4. Probable	4. Mayor	Evitar	Contar con los equipos e instrumentos adecuados para el desarrollo de la operación.	Check list de uso de equipo y dotación	Diario.
	4. Probable	4. Mayor	Mitigar	Dar a los empleados la correcta capacitación para la mitigación de estos eventos.	Lista de asistencia.	Cuando ocurra la capacitación.
8. Daño de material en el proceso de cargue y descargue.	4. Probable	3. Moderado	Mitigar	Dar a los empleados la correcta capacitación para la mitigación de estos eventos.	Lista de asistencia.	Cuando ocurra la capacitación.
9. Robos al interior de la empresa por parte de los colaboradores.	3. Ocasional	3. Moderado	Mitigar	Realizar controles periódicos para inventarios y para caja menor.	Auditorías.	Bimensual.
10. Daños en el inmueble destino al momento de la instalación de producto.	3. Ocasional	4. Mayor	Transferir	Contratar a terceros expertos para que realicen las instalaciones	Verificación de certificados de experticia de los instaladores.	Mensual
11. Contactos eléctricos.	1. Improbable	3. Moderado	Evitar	Contar con los tomas de corriente en estado óptimo para su funcionamiento y contar con el personal idóneo para su manipulación.	Revisión de la infraestructura eléctrica y certificación de quien realice esta inspección.	Anual
12. Incumplimientos en ámbitos legales	2. Posible	3. Moderado	Evitar	Tener la documentación, seguros, y legalidades al día y digitalizados.	Revisión de certificaciones de cumplimiento y digitalizarla.	Mensual

(Continuación tabla 12)

Riesgo	Frecuencia	Impacto	Naturaleza del control	Tratamiento del riesgo	Control	Frecuencia
13. Incumplimiento en contratos de franquicia.	2. Posible	4. Mayor	Evitar	Cumplir con las restricciones pactadas en el contrato.	Validación de la vigencia del contrato y reuniones de control con el franquiciador.	Bimestral
14. Robos o siniestros al realizar pagos de mercancía o de nómina.	2. Posible	4. Mayor	Evitar	Realizar pagos por medio de transferencias electrónicas.	Programación de pagos a proveedores y personal en la entidad bancaria.	Mensual
15. Incumplimiento de compromisos contraídos por iliquidez.	2. Posible	5. Catastrófico	Evitar	Pedir informes periódicos para evaluar la situación financiera de la empresa.	Estados financieros.	Trimestrales
16. Desviación de recursos por tercerización.	3. Ocasional	3. Moderado	Evitar	Solicitar certificados de transacciones realizadas.	Contratos con empresas certificadas.	Anual

Frecuencia	Impacto	Tratamiento
1. Improbable	1. Insignificante	Evitar
2. Posible	2. Menor	Mitigar
3. Ocasional	3. Moderado	Mitigar
4. Probable	4. Mayor	Transferir
5. Frecuente	5. Catastrófico	Aceptar

Fuente: elaboración propia a partir de información recolectada en la empresa, 2023.

Tabla 13. Matriz de riesgos.

Frecuencia	Frecuente					
	Probable			R10	R8 - R9	
	Ocasional		R5	R11 - R18	R12	
	Posible		R3	R2 - R14	R6 - R7 - R15 - R16	R4 - R17
	Improbable			R13		R1
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Matriz de gestión de riesgos es una herramienta que permite identificar la forma adecuada de gestionar, reducir o eliminar el riesgo identificado en los diferentes procesos de la empresa.

La matriz de riesgos es una herramienta que permite determinar de forma objetiva cuáles son los riesgos prioritarios para la seguridad y el correcto funcionamiento de la empresa, el eje X representa el impacto de menor a mayor y el eje Y representa la frecuencia de igual forma de menor a mayor.

6.10. Cuarta etapa – análisis integral

6.10.1. Diseño de la planeación estratégica de la empresa. Una vez realizada la encuesta al gerente general y las diferentes visitas a la empresa, se realizó el diseño de la estrategia que se considera necesaria y apropiada para el correcto funcionamiento de la empresa. De esta manera, se estructuró de forma clásica la Misión y la Visión construidas en conjunto con el gerente. A partir de estas, se determinaron los objetivos estratégicos que se componen de tres factores claves y a su vez estos se desglosan en actividades clave para su cumplimiento.

Como primera medida y de acuerdo con las respuestas del gerente a continuación, relacionadas, se sugiere establecer una meta a largo plazo además de integrar en el equipo de trabajo la razón de ser de la empresa, para eso se propone la siguiente Misión y Visión:

Tabla 14. Estrategia y cultura.

<p>¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa? ¿Qué hace? ¿Por qué lo hace?</p>	<p>Lo fundamental es vender y mejorar el nivel de vida propio y de los empleados, ofrecer lo mejor, en la crisis en que hemos estado sumergido en estos días nos hemos dado cuenta que a veces ofrecemos mucho al cliente, en Palmira estamos muy bien posicionados porque ofrecemos muy buenas garantías, tratamos de ofrecer productos de calidad pues no somos fabricantes. Ayer tuve un cacharro porque el transportador quedó comprometido con la entrega de mercancía, pero le quitaron el carro, y quedamos mal con unas entregas, sin embargo el cliente entendió y resaltó que a pesar que se había demorado, esperó, porque compró el mismo material en otro almacén y le salió malo y no le dieron garantía, entonces en ese orden de ideas nuestro propósito puede ser entregar productos de calidad.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Continuación tabla 14)

¿Cómo ve la empresa en 5 años?	Lógicamente, es un concepto personal y honesto, no quiero continuar con la franquicia, sino tener mi nombre propio, quiero vender más productos y con mayor calidad, somos pioneros en este mercado, de hecho llegó una competencia que se llama La H, y nos copiaron el modelo de negocio con exhibición y todo, sin embargo tenemos ventaja, tengo la idea de importar productos pero para eso necesito músculo financiero y en este momento estoy a travesando un crisis difícil, le calculo unos cien millones necesarios para realizar la importación.
¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa?	Se podría decir que seguir creciendo y volvernos importadores directos.
¿Qué necesidades pretende satisfacer?	Mejorar el sitio de vivienda, hemos tenido casos donde simplemente cambiando el cielo raso cambia totalmente la imagen de la casa, es prácticamente mejorar la calidad de vida por que los clientes se siente más a gusto en sus casas.
¿Sabe a qué tipo de personas le interesa el producto o servicio?	No hemos realizado un estudio de mercado pero este producto le interesa a todas las personas que quieran ver su casa más agradable y distinguida.
¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	La empresa se dedica a la venta de productos de PVC para revestimientos, techos, pisos, paredes, la instalación es un adicional, mas no obligatorio porque el cliente puede decidir ya que la instalación es sencilla y a veces los mismos clientes lo hacen viendo videos.

Fuente elaboración propia, 2023.

6.10.2. Propuesta de Misión y visión

- **Misión:** Ofrecemos materiales y servicios para que nuestros clientes decoren y construyan sus ambientes soñados con productos y diseños innovadores de la mejor calidad.
- **Visión:** Para el 2028 queremos poseer el 5% del mercado del sur occidente colombiano en importación, comercialización e instalación de productos de revestimientos en PVC y sus complementos con el fin de decorar y construir ambientes soñados por las familias del país.

Para cumplir con esta propuesta se realizó una estrategia fundamentada en cuatro pilares a los cuales se les llamará Factor Clave los cuales están descritos en la tabla relacionada a continuación:

6.10.3. Factores claves de medición. De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas tanto al gerente, como a los asesores y a los clientes, se definen los siguientes factores claves con sus respectivos objetivos estratégicos para la compañía:

Tabla 15. Factores claves.

Factor clave	Objetivo estratégico	Peso
Financiero	Aumentar la rentabilidad en contraste al año inmediatamente anterior.	40%
	Aumentar las ventas en 10% en comparación con el año inmediatamente anterior.	
	Disminuir los gastos operacionales en 2%.	

(Continuación tabla 15)

	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de venta.	
Cliente	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de instalación.	20%
	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de mantenimiento y posventa.	
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplir como mínimo el 80% de los cursos asignados a cada colaborador.	20%
	Cumplir como mínimo el 80% de los objetivos de crecimiento propuesto por cada colaborador.	
Procesos internos	Mantener la rotación de inventario.	
	Mitigar o eliminar los riesgos descritos en la matriz de gestión de riesgo.	20%
	Mejorar el control de costos de la materia prima.	

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la tabla anterior se determinaron los factores claves a tratar y para cada uno se determinaron los objetivos estratégicos para alcanzar el rendimiento adecuado de la empresa. El mayor peso ponderado lo tiene el factor clave “Financiero” con un 40% del total entendiendo la importancia que tiene este rubro para la compañía, los demás factores se determinaron con un peso del 20%. Para cada uno de los objetivos estratégicos, se determinaron tareas o actividades clave para alcanzar cada uno de ellos, los cuales se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 16. Actividades clave.

	Objetivo estratégico	Actividad
1	Aumentar la rentabilidad en contraste al año inmediatamente anterior.	Implementar el nuevo modelo de ventas.
2	Aumentar las ventas en 10% en comparación con el año inmediatamente anterior.	Cumplimiento de la meta propuesta por la gerencia, determinada de acuerdo con la proyección.
3	Disminuir los gastos operacionales en 2%.	De acuerdo con la proyección propuesta buscar "gastos hormiga" y evitarlos, así mismo realizar eventos de acuerdo con el presupuesto.
4	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de venta.	Realizar la encuesta de satisfacción con el 100% de los clientes atendidos.
5	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de instalación.	Realizar la encuesta de satisfacción al 100% de los clientes atendidos con venta e instalación de productos.
6	Cumplir como mínimo el 80% de satisfacción positiva de los clientes en el proceso de mantenimiento y posventa.	Cero radicaciones por no conformidad de productos y garantías.
7	Cumplir como mínimo el 80% de los cursos asignados a cada colaborador.	Dedicar por lo menos 2 horas semanales para finalizar las capacitaciones operativas.

(Continuación tabla 16)

8	Cumplir como mínimo el 80% de los objetivos de crecimiento propuesto por cada colaborador.	Dedicar por lo menos 2 horas semanales para finalizar los cursos de crecimiento personal elegido por cada colaborador.
9	Mantener la rotación de inventario.	Realizar los pedidos de reabastecimiento cuando se detecte un decrecimiento del producto en 50%.
10	Mitigar o eliminar los riesgos descritos en la matriz de gestión de riesgo.	Cumplir a cabalidad el control de cada riesgo consignado en la matriz.
11	Mejorar el control de costos del producto.	Realizar negociaciones con nuevos proveedores y renegociar con los actuales buscando beneficios para la compañía.

Fuente: elaboración propia, 2023.

6.10.3.1. Factor Clave: Financiero. Para este factor se definieron dos variables influyentes que son: los ingresos y los gastos.

Para la variable ingresos se consideró que la matriz DOFA cruzada contribuye con la búsqueda de generación de estrategias que ayuden a incrementar los ingresos.

Tabla 17. Estrategia cruzada DOFA.

Estrategias (Fortalezas-Debilidades)	Plan de acción	Fecha de actividad	Estrategias (Fortalezas-Amenazas)	Plan de acción	Fecha de actividad
Evitar la intermediación, negociando directamente con proveedores y comprando todos los materiales complementarios al sistema.	Contactar a empresas fabricantes de placas de yeso como Delta Global, Panel rey, fabricantes de láminas en board.	may-23			
Debido a que es un producto muy práctico y fácil de instalar, realizar demostraciones en el mostrador a través de capacitaciones para instaladores y a través de publicaciones en redes sociales con videos de instalación.	Creación de página web de la empresa y si no hay recursos, subir contenido en facebook de productos nuevos y videos de instalación de productos.	jul-23	Establecer una alianza con bancos o aseguradora que permita brindar créditos para algunos clientes.	Alianza con algunas aseguradoras o entidades financieras para obtener algunos paquetes financieros que permita a la empresa abrir sistema de crédito a algunos clientes.	jun-23
Fortalecer la base de datos de instaladores y establecer una estrategia que permita mantenerlos conectados con la empresa.	Creación de base de datos de instaladores y establece un descuento por compra de productos.	jul-23			

(Continuación tabla 17)

Estrategias (Oportunidades-Debilidades)		Estrategias (Oportunidades-Amenazas)			
Estructurar la fuerza comercial segmentando a la misma, como asesores especializados, asesores de mostrador y asesores externos permitiendo con ellos que las comisiones estén dadas de acuerdo con ello.	Contratar un asesor externo para visita de proyectos y en alianza con proveedores realizar capacitaciones internas o de mostrador, incentivándolos por medio de ascensos o bonificaciones de acuerdo con las fortalezas que tenga cada uno.	dic-23	Desarrollar un plan estratégico que permita estar conectado con el cliente para conocer sus necesidades.	Establecer un plan de comunicación a través de redes sociales en donde se realicen encuestas, en donde se puedan conocer sus necesidades adicionales y si la atención que recibió de la empresa fue la adecuada	may-23
Establecer la visión para la empresa, la cual sirve para lo que se quiere lograr y que permita que la empresa sea sostenible con el tiempo.	Establecer las pautas necesarias para que la empresa pueda definir su visión de acuerdo con las encuestas realizadas al gerente, personal administrativo y comercial.	may-23			
Consecución de un programa que permita la realización de facturación, cotizaciones y el control del inventario.	Compra de software que permita la realización de facturación electrónica, cotizaciones y control de inventario.	dic-23	La empresa deberá establecer alianzas con empresas que promuevan la construcción y que apoyen gremialmente a los comerciantes o empresarios como por ejemplo Camacol o Fenalco y entidades educativas como el Sena y universidades.	Conectar con empresas como Camacol y Fenalco.	jun-23

Fuente: información suministrada por la empresa, 2023.

De acuerdo con el análisis expuesto en la Tabla 11 de JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, en donde se nombran las principales debilidades - amenazas y oportunidades – fortalezas de JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, damos algunas recomendaciones, la Estrategia Cruzada DOFA ha sido y debe ser implementada a mediano o corto plazo por la empresa. Estas estrategias permitirán a JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira establezca una visión clara del negocio y permiten posicionarse como una de las distribuidoras más importantes del sector, ganando un mayor reconocimiento, lo que se traducirá en un aumento de cobertura de clientes atendidos a través de equipo de ventas especializado que permita dar solución a las necesidades de los clientes.

Para definir la estrategia comercial es importante implementar un equipo comercial organizado, controlado y planificado que le permita a JJ Acabados en PVC un mejor resultado operativo y financiero que conlleve a la empresa a ser más competitiva en el mercado donde participa y brindarle herramientas que mediante una correcta ejecución permite un mejoramiento en volumen en ventas, mayor rentabilidad y el aumento de clientes con el propósito de que crezca cada año y pueda ampliar su participación en el mercado y mejorar la satisfacción de los clientes.

Para la variable gastos se recomienda la disminución de gastos hormiga, pues en el trabajo de campo se evidenció que no hay control para caja menor, adicionalmente se sugiere el uso de comprobantes de caja para llevar cuentas de ingresos y egresos de caja menor.

6.10.3.2. Factor Clave: cliente

➤ Propuesta de valor

- **Lienzo del modelo de negocios.**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los empleados de JJ Acabados en PVC, se desarrolla el lienzo de modelo de negocios, el cual nos permite definir aspectos claves para generar propuestas.

Tabla 18. Lienzo del modelo de negocios (modelo Canvas).

<p>ASOCIACIONES CLAVE Gerente: Jhon Jairo Saldaña Vergara. Supervisora: Manuela Norelis Chimachana.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Capacitaciones de producto e instalación a través de proveedores a la fuerza de venta y a aliados instaladores, creación de red de instaladores por ubicación, demostraciones de instalación en sitio y en redes sociales.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Ofrecemos tranquilidad en los productos y orgullo para los clientes.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES Relacionamiento con red de instaladores para la instalación del producto.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento demográfico: personas en edad entre 18 y 60 años, tanto hombres como mujeres, con ingresos promedio superiores a los tres millones de pesos. • Segmento psicográfico: Estilo de vida descomplicada, vanguardista, ecológico. • Comportamiento: Hogareño, que disfrute de la cocina, y de ambientes diferentes e innovadores.
<p>Proveedores: Distribuciones Eléctricas GB LTDA, Suministros y soluciones creativas S.A.S., Distribuciones Polimarf S.A.S., Nova Techos, Adíela De Lombana S.A.S.</p>	<p>RECURSOS CLAVE Portafolio de productos comerciales, cartera corriente de clientes.</p>		<p>CANALES: Comunicación en página web, redes sociales, distribución, instaladores, a través del mostrador con los asesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto social y emocional: El cliente desea ser percibido como una persona innovadora, que desea sentirse cómodo en su entorno y proyectar seguridad en su hogar y en su oficina.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS: compra de producto a la casa matriz, implementación de página web, comunicación en radio, alquiler de sitio para bodega, adecuación del mostrador en las dos sedes, refrigerios y material publicitario para capacitaciones a clientes, básico, comisiones y bonificaciones para la fuerza comercial.</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS: venta de productos y subproductos para revestimientos de muros, pisos y cielos falsos en PVC.</p>		

Fuente. Elaboración propia, 2023.

Se define la propuesta de valor en dos palabras que enmarcan la sensación que se quiere proyectar ante los clientes:

- **Tranquilidad:** el cliente debe tener la certeza de que el producto es el mejor, pero además que tiene todo el respaldo de las garantías y como si fuera poco la mejor y más limpia instalación.
- **Orgullo:** es el sentimiento que debe sentir el cliente al ver los resultados del producto instalado y en todo su esplendor.

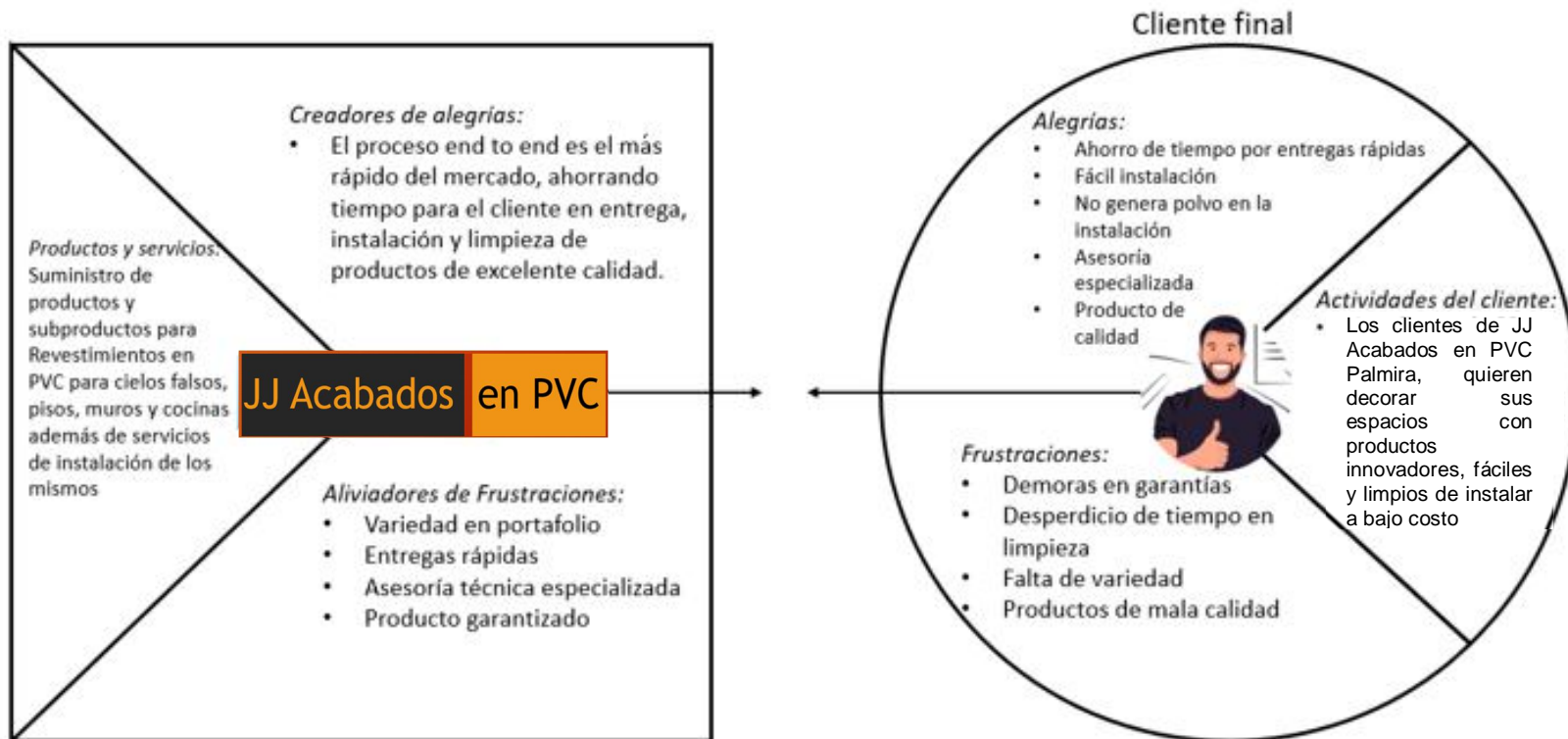
Con la segmentación de clientes se logró identificar el cliente objetivo, con este dato se sugiere la capacitación a los comerciales quienes son el área más importante de la compañía para manejo de este tipo de personas.

➤ Mapa de valor

Para el mapa de valor se estructuraron tres clientes meta los cuales son:

Cientes finales: Jefes cabezas de hogar con herramientas en casa capaces de realizar la instalación del producto o aprender a hacerlo de forma didáctica y/o empírica.

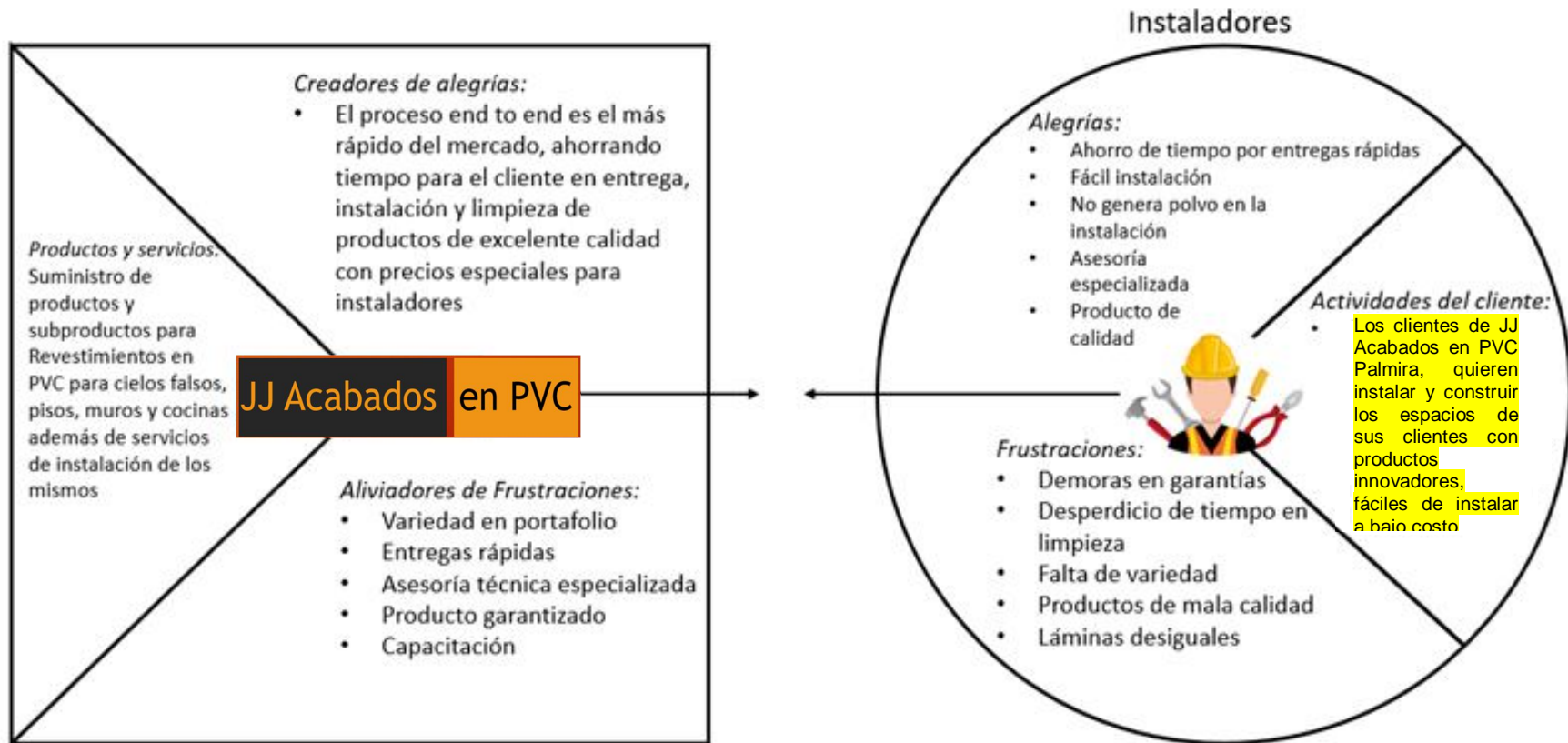
Ilustración 14. Mapa de valor Cliente final



Fuente: elaboración propia, 2023.

- **Instaladores:** personal contratado para realizar la instalación del producto, expertos en el tema capaces de identificar productos de excelente calidad al mejor precio.

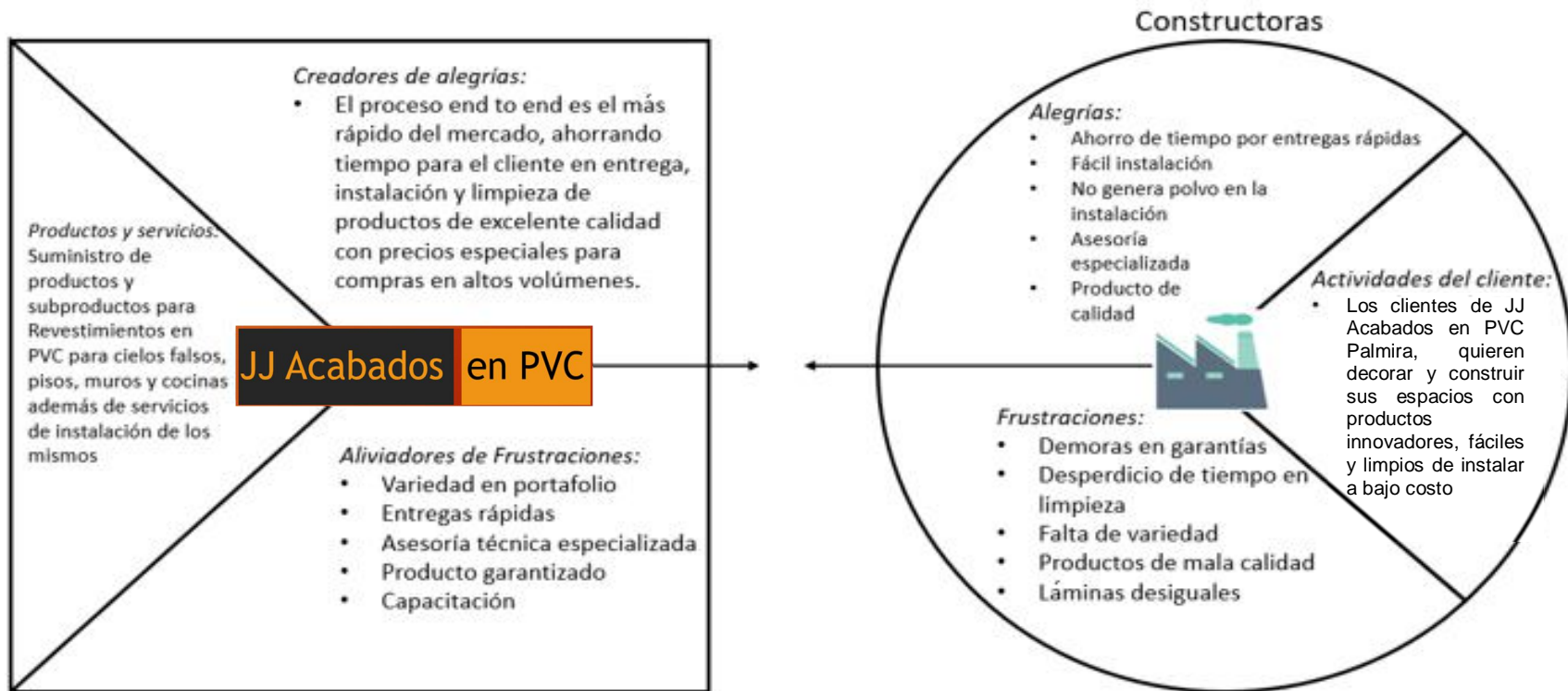
Ilustración 15. Mapa de valor Instaladores



Fuente. Elaboración propia, 2023.

- **Constructoras:** empresas que compran por volumen siempre buscando el mejor producto al mejor precio.

Ilustración 16. Mapa de valor Constructoras



Fuente. Elaboración propia, 2023.

Para determinar la satisfacción frente al producto y el servicio, así mismo con el conocimiento del producto y las posibilidades de mejora se encuestó a 100 clientes cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 19. Resultados de las encuestas

Preguntas	Resultados			
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la asesoría recibida?				80%
2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del producto?		70%		30%
3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el precio del producto?			70%	30%
4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los tiempos de entrega del producto?		30%	70%	
5. ¿Hace cuánto tiempo conoce el producto?	El 50% de clientes menos de un año y el resto primera vez.			
6. ¿Qué alternativa al producto consideró? (pregunta abierta)	Todos consideran panel yeso y superboard.			
7. ¿Que mejoraría de la atención recibida? (pregunta abierta)	Disponibilidad del producto.			
8. ¿Cuál fue la razón principal de adquirir o no el producto? (pregunta abierta)	El 80 % de clientes definen que la calidad.			
9. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar su experiencia?(pregunta abierta)	El 80% de clientes definió más publicidad y el 20% mejor asesoría.			

Fuente: elaboración propia, 2023.

Es claro que gran parte de los encuestados se encuentran satisfechos con la asesoría recibida. Sin embargo, muchos no se encuentran satisfechos con la disponibilidad de producto, lo cual implica la probabilidad de que estos clientes se vayan a la competencia por falta de disponibilidad. Por otro lado el 50% de los clientes encuestados llevan menos de un año comprando el producto y el otro 50% han comprado por primera vez considerando en este caso que se debe realizar más publicidad de los materiales para que pueda llegar al mercado objetivo y se puedan posicionar como productos alternativos que en este caso son: panel yeso, superboard o enchape.

6.10.3.3. Factor clave: Aprendizaje y Crecimiento. Este factor clave se desglosó en dos variables que son: crecimiento personal y crecimiento operacional.

El crecimiento personal, enfocado en el desarrollo humano brindando formación en habilidades blandas. Para esto se ofrecerá un programa de 48 micro cursos a lo largo del año, y se realizará la revisión cada trimestre. Los colaboradores podrán escoger los siguientes temas: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y pensamiento crítico.

El crecimiento operacional, enfocado en el conocimiento especializado del producto tanto en características físicas como visuales y de instalación, estos micro cursos serán exigidos al proveedor con el cual se realicen las negociaciones de compra.

Se consideraron estos temas como habilidades a desarrollar de acuerdo con las respuestas a las encuestas realizadas las cuales se describen a continuación:

Tabla 20. Habilidades a desarrollar.

Pregunta	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3
¿Mencione como es la comunicación en la empresa?	La comunicación entre compañeros es muy buena, hay cosas que uno dice y que don Jhon Jairo no le pone atención.	A veces no es clara, por parte de todos, los jefes tienen alguna opinión o información y no es clara, con los compañeros a veces uno se confía de Gilberto, yo asesoro de acuerdo a la inducción que me dieron entonces Gilberto a veces le dice al cliente cosas diferentes y a veces yo soy un poco directa con él y él se enoja, mejor dicho, los procesos de comunicación no están estandarizados, don Gilberto dice una cosa acá se le dice otra y muchas veces el instalador dice otra.	Para mí es clara, aunque la comunicación con la casa matriz es difícil en cuanto a los pedidos.
¿Cambiarías algo del entorno laboral?	Si, el tema de comunicación se puede reforzar entre el equipo operativo.	Que dejen participar más a los demás trabajadores, algunos trabajadores son muy desorganizados y piensan que somos empleados de ellos.	Ninguna.
¿Qué tipo de capacitación creen que es necesaria para incrementar las ventas?	Capacitación en expresión y atención al cliente, hay clientes de clientes a veces llegan unos que son groseros y altaneros y uno quisiera saber cómo manejar este tipo de personas.	Capacitación en los materiales, en las medidas, nosotros jugamos a ser vendedores, habilidades blandas para saber cómo llegar al cliente y cerrar las ventas.	Capacitación en habilidades blandas y saber cómo cerrar y manejar los clientes y atención al público.
¿Son efectivos y ve alguna oportunidad de mejora en ellos?	No, no creo que se puedan mejorar, todo está muy claro, de pronto con el material Teja porque la toma de medidas es un poco compleja.	Si, la entrega de productos se podría manejar en el inventario de nuestra sucursal para entrega el mismo día.	Independizarse de la casa matriz.
¿Qué habilidades o conocimientos adicionales crees que podrían ayudarte a mejorar tu desempeño?	De pronto habilidades para manejo de clientes difíciles.	Puede ser habilidades de ventas y cierre de ventas, o podrían enseñarnos a diseñar reformas para las casas de los clientes.	El equipo necesita habilidades blandas para atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.10.3.4. Factor Clave: Procesos internos. Este factor clave se estructuró de acuerdo con el trabajo en campo realizado, respaldado con los procesos y riesgos descritos anteriormente se consignaron las propuestas de mejora en la siguiente tabla:

Tabla 21. Plan de acción para procesos administrativos.

Proceso	Objetivo	Alcance	Recursos	Responsables	Periodo	Ejecución
Propuesta 1	Realizar las compras bajo el modelo de franquicia adquirido por la empresa, respetando la exclusividad para la cancelación de riesgos.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área administrativa. JJ Acabados en PVC en la ciudad de Cali casa matriz.	Órdenes de compra sistematizadas. Pagos por transferencias bancarias.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente.	Implementación se sugiere inmediatamente. Revisiones periódicas mensuales.	Manteniendo políticas de compra sobre pedido y mínimo en inventario.
Compras						
Propuesta 2	Realizar las compras saliendo del modelo de franquicia adquirido por la empresa.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área administrativa. Otros proveedores.	Órdenes de compra sistematizadas. Solicitud de propuestas de cotización. Negociación. Pagos por transferencias bancarias.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente. Gilberto Bayona - Consultor integral.	Implementación se sugiere inmediatamente. Revisiones periódicas mensuales.	Manteniendo política de compra, adquiriendo lotes para obtener descuentos.

(Continuación tabla 21)

Proceso	Objetivo	Alcance	Recursos	Responsables	Periodo	Ejecución
Propuesta Inventario	Distribuir adecuadamente los materiales necesarios de la empresa para no estar desabastecido, pero tampoco con exceso y tenerlos a disposición en el momento indicado. Tener la certeza de la cantidad de artículos con los que cuenta la empresa para evitar pérdidas por hurto. Saber cuándo y cuánto pedir de los artículos faltantes y dónde almacenarlos.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área contable.	Kardex sistematizado. Codificación de artículos por medio de SKU. Persona idónea para realizar el inventario.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente Sonia Muñoz - Almacenista.	Implementación se sugiere inmediatamente. Revisiones periódicas mensuales.	Realizando inventario permanente. Método PEPS.
Propuesta Embalaje y cargue	Proteger la salud física e integridad de los colaboradores. Evitar daños a materiales.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área logística	Cinturones de carga pesada. Láminas de cartón para protección de las orillas del material.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente Sonia Muñoz - Almacenista. Thalia Munive - Ayudante de carga.	Implementación se sugiere inmediatamente. Revisiones periódicas diarias.	Realizando Check list de uso de equipo de protección y de correcto embalaje. Realizando capacitación por parte de profesionales.
Propuesta Proceso de instalación	Evitar daños en predios de terceros en el momento de instalaciones de productos.	Predios de clientes de JJ Acabados en PVC que tenga contrato de instalación.	Instaladores con certificación.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente Vacante - Instalador.	Cada vez que se tenga contrato de instalación.	Contratando por obra labor de instaladores con certificación en manejo e instalación de productos en PVC.

(Continuación tabla 21)

Proceso	Objetivo	Alcance	Recursos	Responsables	Periodo	Ejecución
Propuesta Pagos	Realizar pagos programados en entidades bancarias. Disminuir el riesgo de robo/perdida de dinero en efectivo.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área contable. Proveedor(es). Nómina. Gastos generales.	Entidad bancaria con servicio de programación de pagos por medio de plataforma auto gestionada.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente Vacante - Auxiliar contable / Tesorero.	Implementación se sugiere inmediatamente. Conciliaciones bancarias mensuales.	Gestionando bases de datos de proveedores donde se tenga información de banco, cuenta bancaria, NIT, rep. Legal. Implementando sistema bancario de autogestión.
Propuesta Contratación	Contratar personal idóneo para cada proceso requerido.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área administrativa.	Entrevista prediseñada para contratar de acuerdo al perfil buscado.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente	Cuando se requiera contratar nuevo personal.	
Propuesta Contabilidad	Crear estrategias con base a informes financieros para mejorar la situación económica. Conocer cuánto se tiene cuánto se gasta cómo se gana y en qué se gasta. Conocer el estado del patrimonio.	JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira. Área contable.	Contabilidad sistematizada en programa contable SIIGO. Persona idónea para realizar la contabilización.	Jhon Jairo Saldaña Vergara - Gerente Vacante - Sonia Muñoz - Almacenista.	Implementación se sugiere inmediatamente. Revisiones periódicas mensuales.	Contabilización al menos semanal actualizada.

Fuente: elaboración propia, 2023.

6.11. Modelo de comisiones. Con el propósito de incentivar el cumplimiento de los indicadores por parte de los colaboradores, se propone establecer un modelo por comisión involucrando las áreas de los objetivos estratégicos que variará de acuerdo al cumplimiento de cada indicador, a continuación, se propone un modelo de comisión:

La variable será determinada por el cumplimiento del objetivo propuesto. El porcentaje para empezar a comisionar se determinó en el 80% estableciendo un primer intervalo de 80% a 99% e irá incrementando en razón de 20% para establecer un siguiente intervalo de 100% a 119% hasta alcanzar el máximo de 120%. En la proyección realizada se calculó que la comisión empezará en cuatrocientos mil pesos, luego quinientos mil pesos y finalmente ochocientos mil pesos. Un ejemplo de este esquema será presentado en las tablas 22 y 23. Cabe aclarar que el porcentaje es un ponderado de los objetivos 2, 4, 6, 7, 8 y 9 de la tabla 23 registrada en los objetivos claves de medición.

- El único objetivo obligatorio de cumplir al 100% es el objetivo en ventas.

Adicionalmente cada trimestre se hará revisión de desempeño que generará una comisión de doscientos mil pesos una sola vez y adicional a la comisión por objetivos de ese mes siempre y cuando se cumpla el desempeño esperado por el colaborador al 100%.

A continuación, se da el ejemplo práctico:

En el mes de marzo se estableció una meta en ventas de \$12.815.000, el colaborador Gilberto vendió para este mes \$25.000.000, además Gilberto cumplió con el 100% de los objetivos del factor Cliente y Procesos internos, pero solo cumplió con el 25% del cumplimiento del factor clave Aprendizaje y Crecimiento para este mes.


Tabla 22. Liquidación de comisiones mes de marzo de 2023.

Liquidación de comisiones mes de Marzo 2023		
Colaborador: Gilberto		
Meta	Ventas	\$ 12.815.000
	Clientes	30
	Procesos	100%
	Aprendizaje y crecimiento	4
Ejecución	Ventas	\$ 25.000.000
	Clientes	30
	Procesos	100%
	Aprendizaje y crecimiento	1
Peso	Ventas	20%
	Clientes	40%
	Procesos	30%
	Aprendizaje y crecimiento	10%
Liquidación	Ventas	39%
	Clientes	40%
	Procesos	30%
	Aprendizaje y crecimiento	3%
TOTAL		112%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 23. Tabla de comisión.

Tabla de comisión	
80% - 99%	\$ 400.000
100% - 119%	\$ 500.000
120% en adelante	\$ 800.000



Fuente: elaboración propia, 2023.

Como se observa para el mes de marzo el colaborador Gilberto tuvo una comisión adicional a su salario fijo de quinientos mil pesos, sin embargo, al cerrar el trimestre no va a comisionar por cumplimiento de desempeño esto debido a que en este último mes no cumplió al 100% en el factor aprendizaje y crecimiento.

6.12. Modelo de ventas. Modelo de ventas actual: visto desde la óptica del cliente se traduce en una lista interminable de productos, la lista normalmente es suministrada por el instalador, y generalmente esta incluye X cantidad de láminas de PVC, X cantidad de perfilería, X cantidad de tornillos, X cantidad de remates y acabados etc.

Modelo de ventas propuesto: consiste en simplificar los requerimientos del cliente solicitando únicamente la cantidad de metros cuadrados que requiere y con este dato entregar la cotización.

A continuación, se brinda un ejemplo práctico del modelo de ventas actual:

La señora Sonia desea remodelar su casa y entrega a uno de los asesores comerciales de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, una solicitud de cotización que contiene lo siguiente:

Tabla 24. Modelo de ventas actual.

Cant.	Producto	Valor unitario	Valor total
27	Láminas de PVC cielo raso	\$ 40,000	\$ 1,080,000
38	Omegas	\$ 5,500	\$ 209,000
27	Viguetas	\$ 5,500	\$ 148,500
27	Ángulos	\$ 4,000	\$ 108,000
10	Terminación	\$ 20,000	\$ 200,000
1000	Tornillos	\$ 50	\$ 50,000
Total			\$ 1,795,500

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ejemplo práctico del modelo de ventas propuesto:

Una lámina de PVC mide 5,95 metros de largo por 30 cm de ancho lo cual da como resultado que de una lámina de PVC se obtiene 1,78 metros cuadrados; los ángulos y las terminaciones se instalan de forma lineal cada 52 cm. y 5 metros respectivamente; finalmente las viguetas y las omegas se instalan por metro cuadrado cada 55 centímetros y 75 centímetros respectivamente, con esta información se construyó la siguiente cotización:

Tabla 25. Modelo de ventas propuesto.

Metros cuadrados solicitados 48

Insumo		Cant.	Valor unitario	Valor total
Láminas de PVC cielo raso		27	\$ 40,000	\$ 1,080,000
Omegas	0.75	36	\$ 5,500	\$ 198,000
Viguetas	0.55	26	\$ 5,500	\$ 143,000
Ángulos	0.52	25	\$ 4,000	\$ 100,000
Terminación	5	10	\$ 20,000	\$ 200,000
Tornillos	15	720	\$ 50	\$ 36,000
Total				\$ 1,749,692

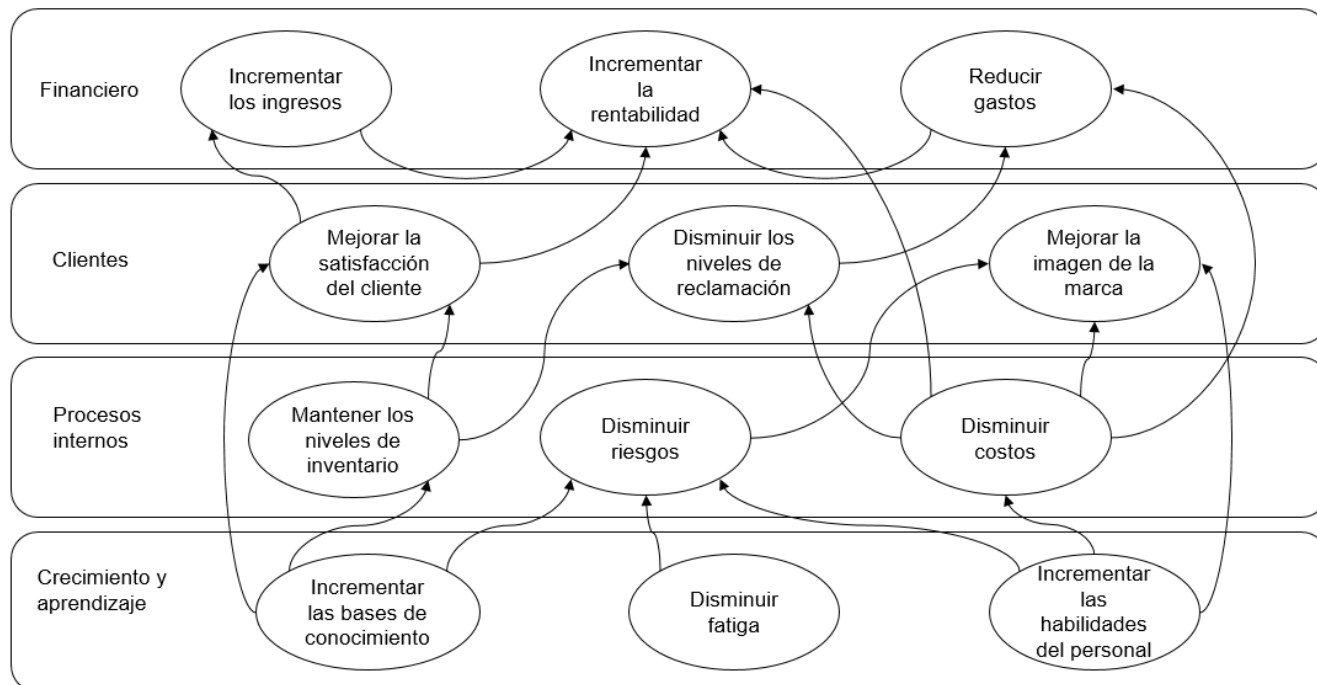
Fuente: elaboración propia, 2023.

Este ahorro va a generar satisfacción para el cliente, primero por el valor *per se* de la cotización y segundo por adquirir los productos necesarios para realizar su proyecto sin incurrir en sobrecostos ni desperdicios.

Ilustración 17. Mapa estratégico

Visión: Para el 2028 queremos poseer el 5% del mercado del sur occidente colombiano en importación, comercialización e instalación de productos de revestimientos en PVC y sus aplicaciones, para decorar y construir ambientes soñados en los hogares del país.

Misión: Ofrecemos materiales y servicios para que nuestros clientes decoren y construyan sus ambientes soñados con productos y diseños innovadores de la mejor calidad.



Fuente: elaboración propia, 2023.

7. Análisis financiero

A continuación, se presentan los estados financieros de la empresa JJ Acabados en PVC en la ciudad de Palmira, cabe recordar que como se evidenció anteriormente, la empresa no lleva contabilidad, por lo tanto, los estados financieros que se presentan se construyeron a partir de recursos y datos suministrados por la empresa tales como, facturas de compra, facturas de ventas, extractos bancarios, declaraciones de IVA entre otros.

Tabla 26. Entrevista gerente.

Pregunta	Gerente
¿Qué proceso contable lleva la empresa?	El proceso se realiza sobre pedido, es decir lo que llega se contabiliza y lo que sale se contabiliza, digamos que actualmente nos encontramos en un proceso de actualización porque honestamente no se lleva contabilidad.
¿Se elaboran informes contables de algún tipo?	Pues estamos en ese proceso.
¿Se presentan declaraciones tributarias? ¿Cuáles?	Declaración de renta, IVA, Cámara de Comercio, en esa parte somos muy correctos.
¿Actualmente tienen deudas bancarias contraídas para inversión en infraestructura o activos fijos y productivos?	Si, el camión tiene una deuda, se paga mensualidades de un millón seiscientos mil pesos y se deben aproximadamente treinta millones, la idea es que con la plata de las ventas de los otros dos camiones que se vendieron se termine de pagar o dar un abono.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 27. Estado de situación financiera 2021 y 2022.

JJ Acabados en PVC

Estado de Situación Financiera			
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2021 y 2022			
	Notas	2021	2022
Activos			
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$ 32.160.965	\$ 53.526.245
Anticipos y Avances	3	\$ 88.111.000	\$ -
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ 17.000.000
Inventarios	4	\$ 121.184.753	\$ 89.878.062
Total activos corrientes		\$ 241.456.718	\$ 160.404.307
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	5	\$ 32.000.557	\$ 107.066.616
Total activos no corrientes		\$ 32.000.557	\$ 107.066.616
Total activos		\$ 273.457.275	\$ 267.470.923
Pasivo			
Costos y gastos por pagar	6	\$ 9.341.965	\$ 9.987.527
Obligaciones financieras	5		\$ 107.066.616
Proveedores		\$ 209.680.356	\$ 84.717.753
Total pasivos		\$ 219.022.321	\$ 201.771.896
Patrimonio			
Capital		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Resultado del periodo		\$ 44.434.954	\$ 11.264.073
Utilidades acumuladas		\$ -	\$ 44.434.954
Total patrimonio de los accionistas		\$ 54.434.954	\$ 65.699.027
Total pasivos y patrimonio		\$ 273.457.275	\$ 267.470.923

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 28. Estado del Resultado Integral 2022 y 2023.

JJ Acabados en PVC

Estado de Resultado			
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2021 y 2022			
	Notas	2021	2022
Ingresos de actividades ordinarias		\$ 646.789.244	\$ 381.284.343
Costo de ventas		-\$ 470.529.050	-\$ 253.000.000
Utilidad bruta		\$ 176.260.194	\$ 128.284.343
Gastos operacionales	6	-\$ 158.957.646	-\$ 110.955.000
Utilidad operacional		\$ 17.302.548	\$ 17.329.343
Otros ingresos		\$ -	\$ -
Otros Gastos		\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos		\$ 17.302.548	\$ 17.329.343
Gasto por impuesto sobre la renta y complementarios	7	\$ -	-\$ 6.065.270
Utilidad neta del período		\$ 17.302.548	\$ 11.264.073

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 29. Estado de flujo de efectivo 2022.

JJ Acabados en PVC	
Estado de Flujo de Efectivo	
Para el año 2022	
Actividades de operación	
Utilidad Neta	\$ 11.264.073
Anticipo y avances	\$ 88.111.000
Cuentas por cobrar	-\$ 17.000.000
Inventarios	\$ 31.306.691
Proveedores	-\$ 124.962.603
Costos y gastos por pagar	\$ 645.562
Efectivo proveniente de las operaciones	-\$ 10.635.277
Actividades de inversión	
Maquinaria y equipo	-\$ 75.066.059
Efectivo utilizado para la adquisición de activos fijo	-\$ 75.066.059
Actividades de financiamiento	
Capital	\$ -
Obligaciones Financieras	\$ 107.066.616
Efectivo proveniente del financiamiento	\$ 107.066.616
Flujo de Efectivo Neto del año 2022	\$ 21.365.280
Efectivo al inicio del periodo	\$ 32.160.965
	\$ 53.526.245

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 30. Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026.

JJ Acabados en PVC

Estado de Situación Financiera proyectado					
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026					
	Notas	2023	2024	2025	2026
Activos					
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$ 59.827.179	\$ 59.635.669	\$ 72.128.894	\$ 89.306.166
Cuentas por cobrar		\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000
Inventarios	13	\$ 58.747.024	\$ 60.509.435	\$ 62.324.718	\$ 64.194.460
Total activos corrientes		\$ 135.574.203	\$ 137.145.104	\$ 151.453.612	\$ 170.500.626
Activos no corrientes					
Prop planta y equipo neto	5	\$ 96.359.954	\$ 85.653.293	\$ 74.946.631	\$ 64.239.970
Total activos no corrientes		\$ 96.359.954	\$ 85.653.293	\$ 74.946.631	\$ 64.239.970
Total activo		\$ 231.934.158	\$ 222.798.397	\$ 226.400.243	\$ 234.740.595
Pasivo					
Obligaciones financieras	5	\$ 96.357.566	\$ 83.477.738	\$ 67.987.103	\$ 49.356.439
Proveedores		\$ 51.763.316	\$ 53.316.215	\$ 54.915.702	\$ 56.563.173
Costos y gastos por pagar	6	\$ 17.225.353	\$ 12.754.727	\$ 17.090.820	\$ 21.938.555
Total pasivos		\$ 165.346.235	\$ 149.548.680	\$ 139.993.626	\$ 127.858.168
Capital		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Resultado del ejercicio		\$ 888.895	\$ 6.661.794	\$ 13.156.901	\$ 20.475.810
Utilidades acumuladas		\$ 55.699.027	\$ 56.587.922	\$ 63.249.717	\$ 76.406.617
Total patrimonio		\$ 66.587.922	\$ 73.249.717	\$ 86.406.617	\$ 106.882.428
Total pasivo + patrimonio		\$ 231.934.158	\$ 222.798.397	\$ 226.400.243	\$ 234.740.595

Fuente: elaboración propia, 2023

Tabla 31. Estado de resultado proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026.

JJ Acabados en PVC

Estado de Resultado Proyectado						
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026						
	Notas	2023	2024	2025	2026	
Ingresos de actividades ordinarias	8	\$ 419.412.777	\$ 461.354.055	\$ 507.489.461	\$ 558.238.407	
Costo de ventas	9	\$ 234.871.155	\$ 258.358.271	\$ 284.194.098	\$ 312.613.508	
Utilidad bruta		\$ 184.541.622	\$ 202.995.784	\$ 223.295.363	\$ 245.624.899	
Gastos operacionales	10	\$ 117.435.578	\$ 129.179.135	\$ 142.097.049	\$ 156.306.754	
Gastos por comision	11	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	
Depreciación	12	\$ 10.706.662	\$ 10.706.662	\$ 10.706.662	\$ 10.706.662	
Utilidad operacional		\$ 20.399.383	\$ 27.109.987	\$ 34.491.652	\$ 42.611.483	
Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos financieros	5	\$ 19.031.851	\$ 16.861.073	\$ 14.250.267	\$ 11.110.237	
Utilidad antes de impuestos		\$ 1.367.531	\$ 10.248.914	\$ 20.241.385	\$ 31.501.247	
Gasto por impuesto sobre la renta y complementarios		\$ 478.636	\$ 3.587.120	\$ 7.084.485	\$ 11.025.436	
Utilidad neta del período		\$ 888.895	\$ 6.661.794	\$ 13.156.901	\$ 20.475.810	

Fuente: elaboración propia, 2023

Tabla 32. Estado de flujo de efectivo proyectado al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026.

JJ Acabados en PVC								
Estado de Flujo de efectivo Proyectado								
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2023, 2024, 2025 y 2026								
	2023		2024		2025		2026	
Utilidad neta	\$	888.895	\$	6.661.794	\$	13.156.901	\$	20.475.810
Depreciaciones	\$	10.706.662	\$	10.706.662	\$	10.706.662	\$	10.706.662
Amortizaciones	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Flujo de Caja Operativo	\$	11.595.557	\$	17.368.456	\$	23.863.562	\$	31.182.472
Cuentas por cobrar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Inventarios	\$	31.131.038	-\$	1.762.411	-\$	1.815.283	-\$	1.869.742
Proveedores	-\$	32.954.437	\$	1.552.899	\$	1.599.487	\$	1.647.471
Costos y gastos por pagar	\$	7.237.826	-\$	4.470.626	\$	4.336.093	\$	4.847.735
Necesidad Operativa de Fondos	\$	5.414.427	-\$	4.680.137	\$	4.120.297	\$	4.625.464
Flujo de Caja Operativo	\$	11.595.557	\$	17.368.456	\$	23.863.562	\$	31.182.472
Variación en NOF	\$	5.414.427	-\$	4.680.137	\$	4.120.297	\$	4.625.464
Caja Generada en operaciones	\$	17.009.984	\$	12.688.319	\$	27.983.859	\$	35.807.936
Ingreso de dinero:								
Flujo de caja operativo (FGO)	\$	11.595.557	\$	17.368.456	\$	23.863.562	\$	31.182.472
Aumento (disminución) deuda	-\$	10.709.050	-\$	12.879.828	-\$	15.490.634	-\$	18.630.664
Aumento (disminución) capital social								
Total ingresos de dinero	\$	886.507	\$	4.488.628	\$	8.372.928	\$	12.551.808
Desembolsos de dinero:								
Inversiones								
Incremento de inventarios	-\$	31.131.038	\$	1.762.411	\$	1.815.283	\$	1.869.742
Incremento de deudores	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Incremento de proveedores	-\$	32.954.437	\$	1.552.899	\$	1.599.487	\$	1.647.471
Incremento de otras deudas corto plazo								
Dividendos								
Total desembolsos	-\$	64.085.475	\$	3.315.310	\$	3.414.770	\$	3.517.213
Variación en efectivo y equivalentes	\$	64.971.982	\$	1.173.318	\$	4.958.158	\$	9.034.595
Variación de la deuda	-\$	10.709.050	-\$	12.879.828	-\$	15.490.634	-\$	18.630.664
NOPAT	\$	13.259.599	\$	17.621.492	\$	22.419.574	\$	27.697.464
Depreciac	\$	10.706.662	\$	10.706.662	\$	10.706.662	\$	10.706.662
Capex								
NOF	\$	5.414.427	-\$	4.680.137	\$	4.120.297	\$	4.625.464
Flujo de Caja Libre	\$	29.380.687	\$	23.648.016	\$	37.246.533	\$	43.029.590

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 33. Ratios financieras al 31 de diciembre de 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026.

JJ Acabados en PVC						
Ratios Financieros						
Por los años terminados al 31 de diciembre de 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROA	6%	4%	0,4%	3,0%	5,8%	8,7%
ROE	32%	17%	1,3%	9,1%	15,2%	19,2%
Ratio de endeudamiento	4,02	3,07	2,48	2,04	1,62	1,20
Prueba ácida	0,55	0,35	0,46	0,51	0,64	0,83
Rotación de inventarios (En veces)	4	5	4	4	5	5
Rotación de inventarios (En días)	94	70	91	85	80	75
Margen neto	3%	3%	0,2%	1,4%	2,6%	3,7%
Crecimiento en ventas		-41%	10%	10%	10%	10%

Fuente: elaboración propia, 2023

7.1. ROA

En general, se observa una tendencia creciente en el ROA a lo largo de los años. El ROA comienza en un nivel considerable para el 2021 con un 6%, cae en el 2022 a 4%, esto indica las dificultades enfrentadas en el año 2022, sin embargo, a partir de 2023, el ROA comienza a recuperarse y muestra un crecimiento gradual durante los años siguientes. Esto sugiere que la empresa pudo superar los desafíos enfrentados en 2022 y 2023 mejorando su rendimiento en términos de rentabilidad de los activos. Esta tendencia ascendente sugiere que la empresa está mejorando su eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios.

7.2. ROE

El ROE es una ratio financiera que mide la rentabilidad de una empresa en relación con el patrimonio neto. Muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza su inversión de capital para generar beneficios; al igual que la ratio anterior se evidencia que el año 2021 fue excepcional y cae vertiginosamente en el año 2022, el desafío que enfrente la compañía es recuperar terreno perdido, según las proyecciones la tendencia del ROE es a aumentar generando más beneficios.

7.3. Ratio de endeudamiento

Esta ratio indica la proporción de la deuda total de la empresa en relación con su patrimonio neto para cada año.

Al analizar estas ratios de endeudamiento, se pueden hacer las siguientes observaciones:

En 2021, la ratio de endeudamiento es de 4.02, lo que significa que la empresa tiene una deuda total que es aproximadamente 4 veces su patrimonio neto, en 2022, la ratio disminuye a 3.07, pero aún indica un nivel de endeudamiento significativo en comparación con el patrimonio neto.

A partir de 2023, se observa una disminución gradual de la ratio de endeudamiento, esto indica que la empresa está reduciendo su nivel de endeudamiento en relación con su patrimonio neto.

En 2026, la ratio de endeudamiento es de 1.20. Teniendo en cuenta que se adquirió una deuda para la compra de un vehículo, la salud financiera de la empresa proyecta a mejorar.

7.4. Prueba ácida

Baja liquidez para los dos primeros años de operatividad agudizándose en el año 2022, sin embargo, en las proyecciones a partir del año 2023 se observa una mejora gradual esto quiere decir que la empresa está aumentando su capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo utilizando sus activos líquidos disponibles.

7.5. Rotación de inventarios

La rotación de inventarios presenta una mejora sostenida a partir del año 2024, se encontró que la empresa contaba con stock de productos obsoletos los cuales fueron devueltos a casa matriz gradualmente. A partir del año 2024 se proyecta una gestión de compras más eficiente que mejora la rotación de los productos en menor tiempo.

7.6. Margen neto

Al inicio de la operación en el año 2021 el margen neto era del 7%. Para los años 2022 y 2023, se aprecia una caída de esta ratio en 3% y 0,2% respectivamente lo que indica que la relación beneficio neto versus ingresos totales es muy baja, para los años siguientes se proyecta una mejora sostenida hasta alcanzar 3,7% en el año 2026.

7.7. Variación en ventas

Se aprecia una caída muy grande en las ventas del año 2022 frente a las ventas de 2021. El gerente explica que fue debido al retiro del acompañamiento dado por parte de la casa matriz

en el primer año. El reto que enfrenta la empresa es recuperar parte de ese terreno, para esto se proyecta un crecimiento en ventas del 10% sostenido hasta el año 2026.

7.8. Notas a los estados financieros

7.8.1. Nota 1. Actividades de la compañía. JJ Acabados en PVC es una compañía colombiana dedicada principalmente a la comercialización de productos en PVC para terminaciones en obra blanca.

Su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cali y opera bajo la modalidad de franquicia

7.8.2. Nota 2. Bases de presentación. La presentación de los estados financieros tiene como finalidad mostrar los resultados de la gestión realizada por los administradores de los recursos que les han confiado los inversionistas.

Los estados financieros de la empresa y las notas que acompañan, fueron aprobados para su emisión por el gerente de la empresa Jhon Jairo Saldaña Vergara.

Cabe aclarar que los estados financieros se construyeron a partir de diferentes fuentes de información suministrada por el mismo gerente con el fin de dar transparencia y confiabilidad a los estados financieros.

7.8.3. Nota 3. Anticipo y avances. El avance que se refleja en el año 2021 se cruzó posteriormente con la cuenta de Proveedores lo cual se ve reflejado en el cierre del año 2022.

7.8.4. Nota 4. Inventario. La cuenta tuvo el siguiente movimiento durante el transcurso del año 2022:

Se realizó una devolución de inventario a casa Matriz por obsolescencia.

Tabla 34. Inventarios

	Saldo inicial	Devolución de inventario	Saldo final
Inventarios	\$ 209,680,356	\$ 124,962,603	\$ 89,878,062

Fuente: elaboración propia, 2023.

7.8.5. Nota 5. Propiedad, planta y equipo. La cuenta tuvo el siguiente movimiento:

Tabla 35. Propiedad, planta y equipo

	Saldo inicial	Variación	Saldo final
Propiedad, planta y equipo	\$ 32,000,557	\$ 75,066,059	\$ 107,066,616

Fuente: elaboración propia, 2023

La variación corresponde a la venta de un vehículo tipo SUV y la adquisición del vehículo tipo camión, a continuación, se detalla las condiciones del préstamo:

Se adquirió en diciembre de 2022 un vehículo tipo camión bajo las siguientes condiciones:
Condiciones del préstamo para vehículo:

Tabla 36. Préstamo vehículo.

Valor inicial:	\$ 132,066,616
Abono inicial:	\$ 25,000,000
Saldo:	\$ 107,066,616
Interés anual:	20,04% E. A.
Interés mensual:	1.55%
Plazo:	72 Meses
Cuota mensual:	\$ 2,478,408

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la entrevista realizada el gerente expresa que la cuota mensual del crédito del vehículo es de un millón seiscientos mil pesos, sin embargo, luego de recopilar la información del crédito se evidencia que esta cifra se encuentra errada pues la cuota mensual es de dos millones cuatrocientos setenta y ocho mil cuatrocientos ocho pesos.

Tabla 37. Amortización del préstamo.

Mes	Valor inicial	Capital	Interés	Cuota	Valor final
1	\$ 107,066,616	\$ 818,876	\$ 1,659,533	\$ 2,478,408	\$ 106,247,740
2	\$ 106,247,740	\$ 831,568	\$ 1,646,840	\$ 2,478,408	\$ 105,416,172
3	\$ 105,416,172	\$ 844,458	\$ 1,633,951	\$ 2,478,408	\$ 104,571,714
4	\$ 104,571,714	\$ 857,547	\$ 1,620,862	\$ 2,478,408	\$ 103,714,167
5	\$ 103,714,167	\$ 870,839	\$ 1,607,570	\$ 2,478,408	\$ 102,843,328
6	\$ 102,843,328	\$ 884,337	\$ 1,594,072	\$ 2,478,408	\$ 101,958,991
7	\$ 101,958,991	\$ 898,044	\$ 1,580,364	\$ 2,478,408	\$ 101,060,947
8	\$ 101,060,947	\$ 911,964	\$ 1,566,445	\$ 2,478,408	\$ 100,148,984
9	\$ 100,148,984	\$ 926,099	\$ 1,552,309	\$ 2,478,408	\$ 99,222,884
10	\$ 99,222,884	\$ 940,454	\$ 1,537,955	\$ 2,478,408	\$ 98,282,431
11	\$ 98,282,431	\$ 955,031	\$ 1,523,378	\$ 2,478,408	\$ 97,327,400
12	\$ 97,327,400	\$ 969,834	\$ 1,508,575	\$ 2,478,408	\$ 96,357,566
13	\$ 96,357,566	\$ 984,866	\$ 1,493,542	\$ 2,478,408	\$ 95,372,700
14	\$ 95,372,700	\$ 1,000,132	\$ 1,478,277	\$ 2,478,408	\$ 94,372,568
15	\$ 94,372,568	\$ 1,015,634	\$ 1,462,775	\$ 2,478,408	\$ 93,356,935
16	\$ 93,356,935	\$ 1,031,376	\$ 1,447,032	\$ 2,478,408	\$ 92,325,559
17	\$ 92,325,559	\$ 1,047,362	\$ 1,431,046	\$ 2,478,408	\$ 91,278,197
18	\$ 91,278,197	\$ 1,063,596	\$ 1,414,812	\$ 2,478,408	\$ 90,214,600
19	\$ 90,214,600	\$ 1,080,082	\$ 1,398,326	\$ 2,478,408	\$ 89,134,518
20	\$ 89,134,518	\$ 1,096,823	\$ 1,381,585	\$ 2,478,408	\$ 88,037,695
21	\$ 88,037,695	\$ 1,113,824	\$ 1,364,584	\$ 2,478,408	\$ 86,923,870
22	\$ 86,923,870	\$ 1,131,088	\$ 1,347,320	\$ 2,478,408	\$ 85,792,782
23	\$ 85,792,782	\$ 1,148,620	\$ 1,329,788	\$ 2,478,408	\$ 84,644,162
24	\$ 84,644,162	\$ 1,166,424	\$ 1,311,985	\$ 2,478,408	\$ 83,477,738
25	\$ 83,477,738	\$ 1,184,503	\$ 1,293,905	\$ 2,478,408	\$ 82,293,234
26	\$ 82,293,234	\$ 1,202,863	\$ 1,275,545	\$ 2,478,408	\$ 81,090,371
27	\$ 81,090,371	\$ 1,221,508	\$ 1,256,901	\$ 2,478,408	\$ 79,868,863
28	\$ 79,868,863	\$ 1,240,441	\$ 1,237,967	\$ 2,478,408	\$ 78,628,422
29	\$ 78,628,422	\$ 1,259,668	\$ 1,218,741	\$ 2,478,408	\$ 77,368,754
30	\$ 77,368,754	\$ 1,279,193	\$ 1,199,216	\$ 2,478,408	\$ 76,089,562
31	\$ 76,089,562	\$ 1,299,020	\$ 1,179,388	\$ 2,478,408	\$ 74,790,541
32	\$ 74,790,541	\$ 1,319,155	\$ 1,159,253	\$ 2,478,408	\$ 73,471,386
33	\$ 73,471,386	\$ 1,339,602	\$ 1,138,806	\$ 2,478,408	\$ 72,131,784
34	\$ 72,131,784	\$ 1,360,366	\$ 1,118,043	\$ 2,478,408	\$ 70,771,419
35	\$ 70,771,419	\$ 1,381,451	\$ 1,096,957	\$ 2,478,408	\$ 69,389,967
36	\$ 69,389,967	\$ 1,402,864	\$ 1,075,544	\$ 2,478,408	\$ 67,987,103
37	\$ 67,987,103	\$ 1,424,608	\$ 1,053,800	\$ 2,478,408	\$ 66,562,495
38	\$ 66,562,495	\$ 1,446,690	\$ 1,031,719	\$ 2,478,408	\$ 65,115,805

(Continuación tabla 37)

39	\$ 65,115,805	\$ 1,469,113	\$ 1,009,295	\$ 2,478,408	\$ 63,646,692
40	\$ 63,646,692	\$ 1,491,885	\$ 986,524	\$ 2,478,408	\$ 62,154,807
41	\$ 62,154,807	\$ 1,515,009	\$ 963,400	\$ 2,478,408	\$ 60,639,798
42	\$ 60,639,798	\$ 1,538,492	\$ 939,917	\$ 2,478,408	\$ 59,101,307
43	\$ 59,101,307	\$ 1,562,338	\$ 916,070	\$ 2,478,408	\$ 57,538,968
44	\$ 57,538,968	\$ 1,586,554	\$ 891,854	\$ 2,478,408	\$ 55,952,414
45	\$ 55,952,414	\$ 1,611,146	\$ 867,262	\$ 2,478,408	\$ 54,341,268
46	\$ 54,341,268	\$ 1,636,119	\$ 842,290	\$ 2,478,408	\$ 52,705,149
47	\$ 52,705,149	\$ 1,661,479	\$ 816,930	\$ 2,478,408	\$ 51,043,671
48	\$ 51,043,671	\$ 1,687,232	\$ 791,177	\$ 2,478,408	\$ 49,356,439
49	\$ 49,356,439	\$ 1,713,384	\$ 765,025	\$ 2,478,408	\$ 47,643,055
50	\$ 47,643,055	\$ 1,739,941	\$ 738,467	\$ 2,478,408	\$ 45,903,114
51	\$ 45,903,114	\$ 1,766,910	\$ 711,498	\$ 2,478,408	\$ 44,136,204
52	\$ 44,136,204	\$ 1,794,297	\$ 684,111	\$ 2,478,408	\$ 42,341,907
53	\$ 42,341,907	\$ 1,822,109	\$ 656,300	\$ 2,478,408	\$ 40,519,798
54	\$ 40,519,798	\$ 1,850,352	\$ 628,057	\$ 2,478,408	\$ 38,669,447
55	\$ 38,669,447	\$ 1,879,032	\$ 599,376	\$ 2,478,408	\$ 36,790,415
56	\$ 36,790,415	\$ 1,908,157	\$ 570,251	\$ 2,478,408	\$ 34,882,258
57	\$ 34,882,258	\$ 1,937,733	\$ 540,675	\$ 2,478,408	\$ 32,944,524
58	\$ 32,944,524	\$ 1,967,768	\$ 510,640	\$ 2,478,408	\$ 30,976,756
59	\$ 30,976,756	\$ 1,998,269	\$ 480,140	\$ 2,478,408	\$ 28,978,487
60	\$ 28,978,487	\$ 2,029,242	\$ 449,167	\$ 2,478,408	\$ 26,949,245
61	\$ 26,949,245	\$ 2,060,695	\$ 417,713	\$ 2,478,408	\$ 24,888,550
62	\$ 24,888,550	\$ 2,092,636	\$ 385,773	\$ 2,478,408	\$ 22,795,914
63	\$ 22,795,914	\$ 2,125,072	\$ 353,337	\$ 2,478,408	\$ 20,670,842
64	\$ 20,670,842	\$ 2,158,010	\$ 320,398	\$ 2,478,408	\$ 18,512,832
65	\$ 18,512,832	\$ 2,191,460	\$ 286,949	\$ 2,478,408	\$ 16,321,372
66	\$ 16,321,372	\$ 2,225,427	\$ 252,981	\$ 2,478,408	\$ 14,095,945
67	\$ 14,095,945	\$ 2,259,921	\$ 218,487	\$ 2,478,408	\$ 11,836,024
68	\$ 11,836,024	\$ 2,294,950	\$ 183,458	\$ 2,478,408	\$ 9,541,074
69	\$ 9,541,074	\$ 2,330,522	\$ 147,887	\$ 2,478,408	\$ 7,210,552
70	\$ 7,210,552	\$ 2,366,645	\$ 111,764	\$ 2,478,408	\$ 4,843,907
71	\$ 4,843,907	\$ 2,403,328	\$ 75,081	\$ 2,478,408	\$ 2,440,579
72	\$ 2,440,579	\$ 2,440,579	\$ 37,829	\$ 2,478,408	-\$ 0

Fuente: elaboración propia, 2023.

7.8.6.Nota 6. Gastos operacionales. La cuenta incluye los gastos en los que incurre la empresa para el desarrollo normal de sus operaciones incluido: arrendamiento, servicios, nómina etc.

Tabla 38. Consolidado de gastos del año 2021.

Consolidado gastos año 2021	
Gastos de arrendamiento	\$ 52.000.000
Gastos de nomina	\$ 101.225.946
Servicios públicos	\$ 2.210.000
Internet	\$ 1.506.700
Seguridad	\$ 2.015.000
Total	\$ 158.957.646

Fuente: elaboración propia, 2023

Tabla 39. Consolidado de gastos del año 2022.

Consolidado gastos año 2021	
Gastos de arrendamiento	\$ 59.800.000
Gastos de nomina	\$ 79.366.074
Servicios públicos	\$ 2.210.000
Internet	\$ 1.430.000
Seguridad	\$ 2.275.000
Total	\$ 145.081.074

Fuente: elaboración propia, 2023

Los seis primeros meses del año 2021 la empresa tenía 7 empleados, a partir del séptimo mes se realizó un recorte de nómina quedando finalmente con 4 empleados.

A continuación, se relaciona la liquidación de nómina para los años 2021, 2022 y 2023:

Tabla 40. Liquidación nómina año 2021.

Colaborador	Salario	Auxilio de transporte	Total	Cesantías	Interés de cesantías	Vacaciones	Prima	Pensión	ARL	Caja de compensación	Total
Colaborador 1	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 2	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 3	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 4	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 5	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 6	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
Colaborador 7	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 42.325	\$ 84.548	\$ 109.023	\$ 4.743	\$ 36.341	\$ 1.386.657
TOTAL											\$ 9.706.598

Fuente: elaboración propia, 2023

Tabla 41. Liquidación nómina año 2022.

Colaborador	Salario	Auxilio de transporte	Total	Cesantías	Interés de cesantías	Vacaciones	Prima	Pensión	ARL	Caja de compensación	Total
Colaborador 1	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 1.117.172	\$ 93.060	\$ 11.172	\$ 46.586	\$ 93.060	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 40.000	\$ 1.526.271
Colaborador 2	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 1.117.172	\$ 93.060	\$ 11.172	\$ 46.586	\$ 93.060	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 40.000	\$ 1.526.271
Colaborador 3	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 1.117.172	\$ 93.060	\$ 11.172	\$ 46.586	\$ 93.060	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 40.000	\$ 1.526.271
Colaborador 4	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 1.117.172	\$ 93.060	\$ 11.172	\$ 46.586	\$ 93.060	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 40.000	\$ 1.526.271
TOTAL											\$ 6.105.083

Fuente: elaboración propia, 2023

Tabla 42. Liquidación nómina año 2023.

Colaborador	Salario	Auxilio de transporte	Total	Cesantías	Interés de cesantías	Vacaciones	Prima	Pensión	ARL	Caja de compensación	Total
Colaborador 1	\$ 1.160.000	\$ 160.000	\$ 1.320.000	\$ 109.956	\$ 13.200	\$ 55.044	\$ 109.956	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 46.400	\$ 1.799.811
Colaborador 2	\$ 1.160.000	\$ 160.000	\$ 1.320.000	\$ 109.956	\$ 13.200	\$ 55.044	\$ 109.956	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 46.400	\$ 1.799.811
Colaborador 3	\$ 1.160.000	\$ 160.000	\$ 1.320.000	\$ 109.956	\$ 13.200	\$ 55.044	\$ 109.956	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 46.400	\$ 1.799.811
Colaborador 4	\$ 1.160.000	\$ 160.000	\$ 1.320.000	\$ 109.956	\$ 13.200	\$ 55.044	\$ 109.956	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 46.400	\$ 1.799.811
TOTAL											\$ 7.199.245

Fuente: elaboración propia, 2023

7.8.7. Nota 7. Gasto por impuesto sobre la renta y complementarios. Se realizó la estimación del gasto por impuesto sobre la renta y complementarios de acuerdo con los regímenes de tributación actual.

7.8.8. Nota 8. Ingresos por actividades ordinarias proyectadas. Los ingresos del año 2022 tienen una caída del 41% versus el año inmediatamente anterior. Se proyecta un crecimiento sostenido del 10% para los 4 años siguientes.

7.8.9. Nota 9. Costo de ventas proyectado. Para los años 2021 y 2022 el costo de venta representó el 73% y 66% respectivamente de los ingresos operativos. Se proyecta para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 el costo de venta en 56% de los ingresos operativos teniendo en cuenta que se logró negociar el precio del producto con la casa matriz.

7.8.10. Nota 10. Gastos operacionales proyectados. Para los años 2021 y 2022 el gasto operacional representó el 20% y 30% respectivamente de los ingresos operativos, se proyecta para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 el gasto operacional en 28% de los ingresos operativos teniendo en cuenta que se logró renegociar el canon de arrendamiento y se redujo la nómina en 1 persona.

7.8.11. Nota 11. Gastos por comisión proyectada. Los gastos por comisión se proyectaron esperando que los colaboradores cumplan al 100% las metas, multiplicado por la cantidad de colaboradores y finalmente multiplicado por la cantidad de meses.

7.8.12. Nota 12. Depreciación proyectada. La depreciación proyectada del vehículo tipo camión, se realizó a un plazo de 10 años y se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 43. Depreciación proyectada.

Inversión inicial:	\$	107,066,616
Vida útil:		10 años
Depreciación anual	\$	10,706,662

Año	Saldo inicial	Depreciación	Saldo final
1	\$ 107,066,616	\$ 10,706,662	\$ 96,359,954
2	\$ 96,359,954	\$ 10,706,662	\$ 85,653,293
3	\$ 85,653,293	\$ 10,706,662	\$ 74,946,631
4	\$ 74,946,631	\$ 10,706,662	\$ 64,239,970
5	\$ 64,239,970	\$ 10,706,662	\$ 53,533,308
6	\$ 53,533,308	\$ 10,706,662	\$ 42,826,646
7	\$ 42,826,646	\$ 10,706,662	\$ 32,119,985
8	\$ 32,119,985	\$ 10,706,662	\$ 21,413,323
9	\$ 21,413,323	\$ 10,706,662	\$ 10,706,662
10	\$ 10,706,662	\$ 10,706,662	\$ -

Fuente: elaboración propia, 2023.

7.8.13. Nota 13. Inventarios. El inventario se proyectó teniendo en cuenta el costo de venta, de tal forma que la rotación de inventarios incrementará a lo largo del tiempo, pasando de 4 veces en el año 2021 a 5 veces en el año 2026.

8. Sensibilización

La propuesta de sensibilización se basa en el marco scrum (marco de trabajo a través del cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos a la vez que se entregan avances de forma eficiente y creativa con el máximo valor) en cuanto a las ceremonias se refiere, pues facilita el control, la integración y la cooperación del equipo de trabajo.

Se sugiere que el tiempo del Spring (período de tiempo fijo en el que un equipo de scrum trabaja para completar una cantidad de trabajo establecida) vaya desde el primero hasta el treinta de cada mes, y durante este, se realicen las siguientes ceremonias:

- Sprint planning: los primeros 4 días del mes para socializar la información y dar claridad de la forma de trabajar en el mes.
- Daily Scrum: reunión diaria de máximo quince minutos para revisar cifras del día anterior y compromisos para la jornada.
- Sprint review: reunión el último viernes del mes, donde se debaten los resultados del mes en finalización, en esta reunión debe estar presente toda la planta.
- Sprint retrospective: se puede realizar junto al Sprint planning y se realiza con el fin de encontrar procesos que se puedan mejorar.

Finalmente, se propone una reunión para socialización de los nuevos modelos propuestos, y resolución de dudas e inquietudes que surjan.

9. Recomendaciones

La principal función de JJ Acabados en PVC, es el suministro de productos para cielos falsos, muros o enchapes, labor comercial, su sostenibilidad dependerá de que se apliquen las correcciones que se sugieren en el presente trabajo, se recomienda establecer reuniones semanales durante los cuales cada asesor debe reportar sus resultados, así como las oportunidades que ha detectado en el mercado. Como producto de la reunión se puede identificar las prioridades o necesidades de los clientes potenciales y asegurando que al final de cada mes las metas establecidas se cumplan.

Se sugiere implementar una línea de crédito de empresas como ADDI o Sistecrédito para clientes que no dispongan de los recursos, para que puedan cancelar su material de acuerdo con su necesidad, orientando las estrategias de negocios centradas en el cliente; esta estrategia también facilitará el logro de objetivos comerciales ya que al no tener suficientes recursos los clientes, las proyecciones de ventas planteadas pueden verse en riesgo de no cumplimiento.

Se sugiere implementar la tabla de gestión del riesgo para eliminar, mitigar o transferir los riesgos encontrados en la empresa.

La implementación de un asesor externo se sugiere como mecanismo de apertura de nuevos clientes y mercados, se sugiere que este rol sea realizado por uno de los empleados actuales a manera de asenso para fomentar la participación y el interés con la empresa.

Se sugiere usar el camión para generar nuevos ingresos para la compañía pues se evidenció que es un activo no productivo; para poder garantizar niveles óptimos de inventario, se recomienda realizar un análisis de elasticidad de la demanda con periodicidad semestral a partir de análisis de variables como: costo-volumen-utilidad.

10. Conclusiones

Mediante el desarrollo del presente trabajo se estableció que JJ Acabados en PVC, se caracteriza por tener productos relativamente nuevos, es por esto que es importante posicionar el producto y darlo a conocer a través de publicidad en medios de comunicación y redes sociales, para que pueda llegar al mercado objetivo.

Se considera importante intensificar el seguimiento del comportamiento de los productos vendidos para determinar si vale la pena seguir invirtiendo en ciertas líneas de producto. Se sugiere que este análisis se efectúe al menos dos veces al año.

Se definieron unos factores y sus importancias, dentro de los que se destaca la necesidad de utilizar un sistema de compensación que incluya una parte variable condicionada al cumplimiento de los factores seleccionados por encima de unos niveles mínimos que la empresa debe definir.

Se encontraron puntos clave en el área financiera como ingresos y gastos afectados por diversos factores que pueden ser corregidos.

Finalmente, y de acuerdo con los datos recolectados se considera que la empresa debe tomar medidas correctivas y de mejora para seguir funcionando, pero sobre todo para que sea rentable pues de acuerdo con el gerente es el motivo por el cual se estructuró el negocio.

Bibliografía

- Brume González, M. (2019). *Estructura organizacional. Itsa. Barranquilla*. Recuperado el 2023, de <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cámara de comercio electrónico. (2022). *El futuro del eCommerce en Colombia: omnicanalidad y nuevos proyectos*. Recuperado el 2023, de ccce.org.co/noticias/el-futuro-del-ecommerce-en-colombia-omnicanalidad-y-nuevos-proyectos/
- Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen. Deusto*.
- DANE. (2023). *Vivienda VIS y NO VIS*. Recuperado el 2023, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda->
- DIAN. (2022). *Informe de recaudo, lucha contra la evasión y el contrabando 2022*. Recuperado el 2023, de <https://www.dian.gov.co/impuestos/InformeMensualRecaudo/12-Informe-Mensual-Recaudo-Diciembre-2022.pdf>
- Drucker, P. (1954). *Administración por objetivos*.
- Escobar Becerra, S., Cabra Canal, I., & Moreno Bohorquez, M. (2015). *Diseño e implementación del departamento comercial en sistemas y accesorios. Universidad de la Sabana*. Recuperado el 2013, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/19121>
- Forero Estrada, J. (2011). *Administración de negocios en mapas mentales*.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- Gerber, M. (2016). *El mito del emprendedor*. Ediciones Paidós.
- Giraldo Yepes, H., & Rivas Montoya, L. (2021). *Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios*. Editorial EAFIT.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
- Lochard, J. (2007). *Evalúe su empresa Mas de 50 Ratíos claves*.

- Lopez Castillo, L. (2019). *Consultoría para la formulación de un plan de ventas para la empresa sie7e*, Institución Universitaria Esumer, Maestría en Mercadeo. Recuperado el 2023, de <https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1931/1/Consultor%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20Ventas%20para%20la%20empresa%20Sie7e%20-%20Trabajo%20de%20Grado%20-%20Catalina%20L%C3%B3pez%20Castillo.pdf>
- Morales Montejó, C. (2014). *El emprendedor de organizaciones innovadoras*. Siglo del Hombre Editores.
- Pardo Alvarez, J. (2019). *Gestión por procesos y riesgo operacional*.
- Pardo Alvarez, J. (2019). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Aenor.
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvar Business Review América Latina.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación (8va. Ed.).
- Thompson, M., Gamble , J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2018). *Administración estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hil IEducation.
- Yeung, A., & Ulrich, D. (2019). *Reinventando la organización*. Madrid: Lideditorial.
- Zutter, C. J., & Gitman, L. (2017). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Zutter, C., & Gitman, L., L. (2017). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación: México.

Anexos

Anexo 1. Análisis Pestel

Tabla 44. Análisis Pestel

¿Cuál cree que es la principal causa política que afecte el negocio?

¿Cómo afecta el contrabando el desempeño del negocio?

¿En el aspecto económico cuáles son las variables que usted cree que impactan el negocio directamente?

¿Se ha visto impactado por la interrupción en la cadena de abastecimiento a nivel mundial?

¿Ha considerado tener una página online?

¿Considera que el desempleo afecta el desarrollo normal del negocio?

¿El producto es reciclable?

¿Conoce los TLC actuales con países exportadores del producto principal del negocio?

¿Qué opina del gobierno actual?

Fuente: elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Encuesta de servicio al cliente

Tabla 45. Encuesta efectuada por correo electrónico

Correo electrónico					
¿Se concretó la venta?	Si	No			
Profesión	Maestro de obra	Ingeniero - Arquitecto	Instalador - Comerciante	Cliente final	- otros
¿Hace cuánto tiempo conoce el producto?	Menos de un año	Más de un año			
¿Qué alternativa al producto consideró?	Panel Yeso	Superboard	Aglomerados	Otros	
¿Que mejoraría de la atención recibida?	La asesoría	Disponibilidad	Agilidad en entrega		
¿Cuál fue la razón principal de adquirir o no el producto?	Precio	Calidad	Servicio	Otros	
¿De 1 a 5 qué tan satisfecho se encuentra con la asesoría recibida	1	2	3	4	5
¿De 1 a 5 qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del producto	1	2	3	4	5
¿De 1 a 5 que tan satisfecho se encuentra con el precio del producto	1	2	3	4	5
¿De 1 a 5 que tan satisfecho se encuentra con los tiempos de entrega del producto	1	2	3	4	5
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar su experiencia?					

Fuente: elaboración propia, 2023.

Anexo 3. Recursos humanos, físicos, financieros

Tabla 46. Recursos humanos, físicos, financieros.

Recursos humanos	¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
	¿Qué tipo de contratos laborales existen dentro de la empresa?
	¿Cada cuánto hacen reuniones para revisión de gestión?
	¿La empresa paga oportunamente el sistema de seguridad social de los empleados?
	¿Existe un proceso de selección?
	¿Cómo se asegura de que sus empleados estén motivados y comprometidos?
	¿Existe remuneración variable o algún tipo de bonificación?
	¿Qué habilidades o conocimientos necesitan adquirir sus empleados para mejorar el desempeño y éxito?
Recursos físicos	¿Cómo se lleva a cabo el control de inventarios?
	¿Cada cuánto se efectúa el control de inventarios?
	¿Se cuenta con una persona para administrar el inventario?
	¿Qué manejo se le da a los sobrantes o faltantes del inventario?
	¿Existe una base de proveedores?
	¿Cuál es el proceso de compras?
	¿Quién efectúa las compras?
	¿La persona que realiza la compra es la misma persona que realiza los pagos?
¿Qué tratamiento tienen con las mercancías poco comerciales?	
Recursos financieros	¿Cómo está la situación financiera de la empresa?
	¿Se paga oportunamente la nómina?

(Continuación tabla 42)

¿Se paga oportunamente a proveedores?

¿Se llevan registros contables en caso de una visita de la DIAN?

¿Qué proceso contable lleva la empresa?

¿Se elaboran informes contables de algún tipo?

¿Se presentan declaraciones tributarias? ¿Cuáles?

¿La matrícula mercantil está al día?

¿Actualmente tienen deudas bancarias contraídas para pagar conceptos operativos? (Nomina, Proveedores, Arriendos, Servicios públicos)

¿Actualmente tienen deudas bancarias contraídas para inversión en infraestructura o activos fijos y productivos?

¿Existe alguna política de ventas a crédito?

¿Qué procesos se realizan para el cobro?

¿Hay cartera de difícil cobro?

¿La persona que vende es la misma que realiza el recaudo?

¿Cuál es la situación de ingresos, gastos y rentabilidad?

¿Hay pólizas de seguros contra algún siniestro?

Fuente: elaboración propia, 2023.