

RESTRUCTURACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA SARA
CRUZ FRANCO S.A.S DE FUSAGASUGA 2020

JUAN CARLOS FRANCO ROZO
GEFFERSON STEVEN VELÁSQUEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ANTEPROYECTO
FUSAGASUGÁ
2020

RESTRUCTURACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA SARA
CRUZ FRANCO S.A.S DE FUSAGASUGA 2020

JUAN CARLOS FRANCO ROZO
GEFFERSON STEVEN VELÁSQUEZ SÁNCHEZ

Asesor:
CONTRERAS ORJUELA DANIEL FERNANDO
Docente

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ANTEPROYECTO
FUSAGASUGÁ
2020

TABLA DE CONTENIDO

1.	TÍTULO.....	11
1.1.	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3.	OBJETIVOS.....	14
3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4.	JUSTIFICACIÓN.....	15
5.	MARCOS DE REFERENCIA.....	16
5.1.	MARCO DE ANTECEDENTES.....	16
5.2.	MARCO TEÓRICO.....	18
5.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	23
5.4.	MARCO INSTITUCIONAL.....	24
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
6.2.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	25
6.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: ..	25
6.4.	POBLACIÓN.....	26
6.5.	RECURSOS.....	26
7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	27
7.1.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	27
7.1.1.	Información general.....	27
7.1.2.	Misión.....	27
7.1.3.	Visión.....	27
7.1.4.	Valores organizacionales.....	27
7.1.5.	Organigrama.....	28
7.1.6.	Filosofía.....	29
8.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	30
8.1.	EVALUACIÓN DE FACTORES.....	30
8.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI), 30	

8.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)	33
8.4.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	37
8.5.	MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (DOFA).....	38
8.6.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	40
8.6.1.	Indicadores de Liquidez	40
8.6.2.	Apalancamiento y endeudamiento	41
8.6.3.	Indicadores de Rentabilidad	42
9.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE INTERVENCIÓN	44
9.1.	ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN	45
9.1.1.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	45
9.1.2.	Matriz producto/mercado o vector de crecimiento - ANSOFF	47
9.2.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	50
9.3.	ETAPA DE MEDICIÓN.....	55
9.3.1.	Perspectiva financiera	55
9.3.2.	Perspectiva de clientes.	55
9.3.3.	Perspectiva de procesos internos	55
9.3.4.	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	56
9.4.	MAPA ESTRATÉGICO.....	56
9.5.	ESQUEMA DE LAS PERSPECTIVAS	57
9.6.	RELACIÓN CAUSA Y EFECTOS ENTRE LOS OBJETIVOS	63
10.	CONCLUSIONES.....	64
11.	BIBLIOGRAFIA.....	65
12.	CIBERGRAFIA.....	65
13.	ANEXOS	69

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 Recursos	26
TABLA 2 Presupuesto para ejecución de la actividad investigativa.	26
TABLA 3. Matriz M.E.F.I. Sara Cruz – Franco SAS. Elaboración Propia	32
TABLA 4. Matriz de evaluación de factores internos	35
TABLA 5. Matriz M.P.C. Sara Cruz – Franco SAS.....	37
TABLA 6 Matriz DOFA	38
TABLA 7. Razón corriente	40
TABLA 8.Capital de trabajo	41
TABLA 9. Prueba ácida.....	41
TABLA 10. Activos totales, patrimonio y pasivo	41
TABLA 11.Endeudamiento	41
TABLA 12. Apalancamiento total.....	42
TABLA 13. Ventas, Ut brutal, Ut. Operacional, Ut neta.	42
TABLA 14. Margen de Utilidad Bruta	42
TABLA 15.Margen operacional.....	43
TABLA 16.Margen neto de utilidad.....	43
TABLA 17. Matriz PEYEA. Elaboración propia.	46
TABLA 18 Estrategias de penetración del mercado	50
TABLA 19 Estrategias de diversificación	51
TABLA 20 Estrategias financieras de apalancamiento	53
TABLA 21 Balance Scorecard (BSC).....	57
TABLA 22 Matriz del perfil de capacidad institucional (PCI)- elaboración propia	70
TABLA 23 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (P.O.A.M)- elaboración propia	72
TABLA 24 Recursos organizacionales – elaboración propia	73
TABLA 25 Recursos humanos SARA CRUZ FRANCO SAS – elaboración propia.....	74
TABLA 26 Recursos SARA CRUZ FRANCO SAS – elaboración propia.....	75
Tabla 27 Guía de Observación	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Los colaboradores llegan puntual al inicio de la jornada laboral	80
Ilustración 2 Buen estado del uniforme dado por la organización.....	80
Ilustración 3 Buen aseo personal	81
Ilustración 4 Se evidencia un trato amable entre todos los colaboradores ...	81
Ilustración 5 Se cumple con los requerimientos de aseo general en el establecimiento.....	82
Ilustración 6 Evita ocasionar cualquier tipo de daño o mal trato a los productos y propiedad de la organización	82
Ilustración 7 La exhibición de vitrinas se conserva de la forma establecida durante el tiempo dispuesto.....	83
Ilustración 8 Los elementos de aseo se encuentran ubicados en el espacio destinado para estos luego de terminar con su uso.....	83
Ilustración 9 El punto de pago se encuentra despejado	84
Ilustración 10 La bodega se encuentra despejada para el tránsito de los colaboradores	84
Ilustración 11 Se da bienvenida de forma cordial a todo individuo que ingrese al establecimiento.....	85
Ilustración 12 Mantiene el uso de un léxico adecuado, dialogo amable y hace preguntas que le permitan brindar una correcta asesoría	85
Ilustración 13 Suministra el artículo con el cual se desea tener interacción y se muestran posibles productos sustitutos a la necesidad.....	86
Ilustración 14 Busca la comodidad, satisfacción del consumidor y de ser necesario da el espacio para no hostigar a este	86
Ilustración 15 Empaca el/los artículos de forma tal que no puedan sufrir mal trato en el momento e informa de las garantías con las que cuenta por las características del mismo.....	87
Ilustración 16 Acerca al consumidor con la persona que realiza el proceso de facturación, para suministrar la información que entra a la base de datos (n° de documento de identidad, n° de teléfono y nombre) si así lo quiere	87
Ilustración 17 Continúa al tanto de las preguntas del consumidor y si este requiere un cambio se dispone a realizarlo con la mejor actitud	88
Ilustración 18 Informa y promueve a todo visitante, el ingreso a interactuar con las diferentes páginas (Facebook, Instagram y página web) en las que la organización hace presencia	88
Ilustración 19 El colaborador se despide agradablemente de todo visitante realice compra o no	89
Ilustración 20 Se inicia con un saludo agradable con el consumidor.....	89
Ilustración 21 Solicita cordialmente los datos necesarios para factura y de ser suministrados, ingresa la información correctamente en la base de datos ...	90
Ilustración 22 El colaborador se despide agradablemente	90

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Sara Cruz – Franco SAS.....	28
Figura 2 Resultados de la matriz PEYEA.	47
Figura 3 Matriz ANSOFF.....	48
Figura 4 Mapa estratégico organización.	56
Figura 5 Relación causa y efecto	63

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz del perfil de capacidad institucional (PCI).....	69
Anexo 2 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (P.O.A.M)	71
Anexo 3 Recursos organizacionales	73
Anexo 4 Herramienta de Recolección de Información	76
Anexo 5 Tabulación y Análisis	80

1. TÍTULO

Reestructuración financiera y operacional de la empresa Sara Cruz Franco S.A.S DE Fusagasugá 2020

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de investigación se enmarca en la Línea de Investigación Desarrollo Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, mediante la que se pretende desarrollar el estudio de la viabilidad financiera y operacional para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la empresa Sara Cruz Franco S.A.S. en la Ciudad de Fusagasugá.

- **Área:** Administración y Organizaciones
- **Tema:** Fortalecimiento Empresarial

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el paso del tiempo el mundo presenta cada vez mayores transformaciones en ámbitos económicos, comerciales y demográficos, cambios que han ocasionado crisis y bonanzas tanto en empresas fuertes como emergentes. Sin embargo, las organizaciones de este último conjunto sobreviven con menor porcentaje al de las ya posicionadas, en una encuesta realizada por el DANE¹ en el 2017 a micro establecimientos se investigaron 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de los cuales 20.086 pertenecían al sector comercio, dato que pone en evidencia la magnitud del conjunto. Por otro lado, y con el fin de vislumbrar el porcentaje de afectados, Confecámaras menciona que de cada 10 sociedades creadas en Colombia, solo 4 siguen activas después de cinco años de operación, y que del total de empresas que cierran cada año, cerca del 98% son microempresas.

El escenario anteriormente descrito no solo es preocupante por la cantidad de microempresarios que se quedan sin empleo en un periodo tan corto como lo son 5 años, sino por el margen de contribución que tienen este tipo de instituciones en la economía nacional. Según el 64° Congreso Nacional Mipyme 2019 de Acopi, las micro, pequeñas y medianas empresas, representan 96% del tejido empresarial, aportando el 40% al PIB y generando más de 17 millones de empleos EN 2019, de igual modo la Cámara de Comercio de Bogotá ², señala que en Fusagasugá el 98% de sus empresas son Mipymes.

A fin de entender el impacto que tienen la realización de este estudio, se debe tener presente tanto la importancia de las microempresas para la economía nacional, como la del subsector del comercio al por mayor y al por menor, por ser aquel al cual pertenece la empresa a analizar. Este último caso se puede observar desde tres perspectivas posibles, desde un punto de vista nacional los aportes al PIB por parte de esta actividad económica generan una contribución del 4.9% según el Boletín Técnico del DANE 2019³; desde un acercamiento departamental, la misma entidad menciona que Cundinamarca contribuye con 7,498 miles de millones de pesos (mostrándose cuarta en

1 DANE. Valor agregado por Municipio. [en línea]. 2018. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/2018-provisional-valor-agregado-municipio.xlsx

2 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de la región Bogotá – Cundinamarca. [en línea]. 2019. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: : https://www.ccb.org.co/content/download/139187/2521525/file/balance_economia_region_2019.pdf

3 DANE. Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB). [en línea]. 2018. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf

contribución y segunda frente al crecimiento obtenido, 2,9%) a esta magnitud macroeconómica solo a través del subsector mencionado; y, en última instancia, a partir de una mirada local, la Cámara de Comercio de Bogotá menciona que Fusagasugá participa con el 3,6% frente al PIB departamental, donde el 74,2% corresponden a empresas comerciales del sector urbano.

La mayoría de las empresas del subsector en Fusagasugá vende mercancías provenientes y con destino a Bogotá⁴. No obstante, a pesar de que el subsector genera aportes significativos en diferentes niveles geográficos, el rendimiento de este tipo de microempresas (y de las Mipymes en general) no ha sido el máximo posible. Según el diario la República entre las principales razones del bajo rendimiento y cierre de las Pymes se encuentran, en primera instancia los gastos innecesarios que los emprendedores suelen hacer para mantener su operatividad, omitiendo en muchos casos el tamaño de su empresa y sobrepasando así su capacidad con gastos imprudentes; en segunda instancia la selección del personal, los empresarios suelen vincular familiares o personal poco calificado que no contribuyen al crecimiento de la organización volviéndose un peso para su desarrollo; y por último factor, la actualización constante frente a los cambios y desenvolvimiento que tiene el mercado, indispensable para hacer frente a los competidores directos e indirectos.

Por tanto, la investigación permitirá evaluar las áreas que tienden a ser más vulnerables a la hora de tomar decisiones, como lo son la parte financiera y operativa de una empresa, a fin de no solo generar una ventaja competitiva para el establecimiento modelo sino de igual modo establecer recomendaciones generales a microempresas pertenecientes al subsector para que puedan mejorar su gestión administrativa y consecuentemente su margen de rentabilidad, competitividad e incluso permanencia en el mercado.

¿Mediante que estrategias se puede mejorar el desempeño financiero y operativo de la empresa Sara Cruz Franco S.A.S de Fusagasugá?

⁴ DANE. 2020.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias de fortalecimiento para la gestión administrativa y operacional de la empresa Sara Cruz Franco S.A.S de Fusagasugá.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura y plataforma organizacional de la empresa con base en la matriz DOFA.
- Identificar estrategias operativas de intervención para la organización a través de matrices de diagnóstico.
- Determinar las estrategias de fortalecimiento en las áreas señaladas en el proceso de diagnóstico.

4. JUSTIFICACIÓN

Según el Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá al año 2015 el sector comercio representa el 74,2% de las empresas del casco urbano, así como el 51,2% del empleo en la misma zona; un aporte significativo que permite vislumbrar el grado de contribución económica que tiene hacia el municipio. Sin embargo, en el mismo documento se plasma el DOFA del Tejido productivo y empresarial el cual resalta como debilidad que el tejido productivo está basado en microempresas de subsistencia y que el sector comercial se encuentra poco desarrollado. Es importante por ello plantear alternativas que contribuyan a fortalecer el subsector en cuestión, debido a que consecuentemente generará beneficios en la población fusagasugueña, como podrían ser el incremento del nivel de ingresos per cápita y del nivel de empleo para los involucrados en el ámbito.

Por lo anterior, el presente estudio pretende entre otras cosas la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos actuales que poseen las organizaciones comerciales; así como, la identificación de las necesidades que presentan conforme al área financiera y operativa con el objeto de maximizar su potencial y en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible a través del diseño de estrategias de fortalecimiento para el enriquecimiento administrativo.

Cabe resaltar que la decisión de enfocar este fortalecimiento financiero y operativo a la empresa Sara Cruz Franco S.A.S, se da por ser una organización ubicada en el municipio, perteneciente al subsector y en la cual se tiene un acceso ilimitado a la información necesaria para el desarrollo del proyecto; asimismo, con la intención de que pueda llegar a ser tomada como modelo para otras microempresas que deseen fortalecer los aspectos mencionados anteriormente que afectan en gran medida la gestión organizacional de las Pymes.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Los trabajos que desarrollan, enriquecen y potencian administrativamente a las Mipymes son cada vez más frecuentes no solo a nivel nacional sino también internacional, por ello y con el propósito de comprender las variables en las que a grandes rasgos se desenvuelven este tipo de entidades es importante mencionar investigaciones previas relacionadas con el tema a tratar.

En primera instancia, el estudio de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de Perú, “Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de Mipymes del sector comercio – abarrotes del mercado cerro colorado del distrito de Juliaca – 2015”⁵, abarcó en su desarrollo las principales características de las pymes con el fin de actualizar datos estadísticos del rubro, brindar información del tema y ver cómo operan frente al financiamiento, la capacitación y la rentabilidad. Para su desarrollo se tomó una muestra de 24 organizaciones dedicadas a la venta de abarrotes (92 % de la población de estudio) concluyendo entre otras cosas la caracterización de los empresarios (edad, género, nivel de estudios, etc.); de las organizaciones (pertenencia en el rubro, situación legal, talento humano, etc.); los tipos de financiamientos más comunes a los que las empresas del sector se hacen acreedoras, así como también el destino que suele darse al capital obtenido (70%, capital de trabajo y el 13%, mejoramiento y ampliación del local). De igual modo, la mejora de la rentabilidad fue atribuida a la adquisición económica y capacitación financiera recibida.

Por otro lado, un estudio similar de la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote titulado “Caracterización del financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio hospedaje del distrito de aguas verdes, 2017”⁶; permite vislumbrar desde un sector diferente y un año después que la investigación anterior, que las Mipymes generan la mayor parte del empleo en América Latina y el Caribe. Con una población finita de 12 empresas, el trabajo determina que para el sector de estudio estas entidades prefieren adquirir financiación en su mayoría a través de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito lo que, según resultados obtenidos, genera mayor rentabilidad. Se identifica adicionalmente, que la mayoría de microempresarios emplean estrategias como la inversión, el análisis y fomento de la productividad organizacional, los estudios de mercado y el desarrollo de productos diferenciadores, así como la aplicación de la integración vertical

5 RAMOS, Luis. Caracterización del Financiamiento, Capacitación y Rentabilidad de Mypes del Sector Comercio – Abarrotes del Mercado Cerro Colorado del Distrito de Juliaca – 2015. 2017.

6 MORÁN, Carmen. Caracterización del financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio hospedaje del distrito de aguas verdes, 2017

organizacional, entre otras; que contribuyan a mejorar los servicios de hospedaje y el nivel de competitividad para cumplir con las expectativas de los clientes y aumentar utilidades organizacionales.

Enfocando ahora una perspectiva nacional, *el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario* desarrolló un análisis del sector del Calzado y el Cuero en Colombia a través de tres empresas del sector, buscando detectar problemas presentados en la gestión y dirección, tanto en el ámbito logístico, de producción y de manejos de almacenes como de dirección, de manejo de marcos legales y manejo de personal⁷. La problemática enfocada fue en primera instancia, la identificación de estrategias idóneas para la organización a partir de modelos y segmentos específicos, así como del contexto actual y organizacional correspondiente; y en segunda, el reconocimiento de las acciones gubernamentales necesarias para el sector.

Al finalizar, el autor propone a las empresas evaluadas nuevas formas de negocio y estrategias para el desarrollo, la productividad y la competitividad con el objeto de aportar al crecimiento económico del sector y de la sociedad; para el primer caso, la empresa más joven, recomienda la organización de la operación diaria, el establecimiento de una integración hacia atrás con sus proveedores, la realización de evaluaciones de control y seguimiento de áreas y procesos, y la realización de planes de acción, entre otras variables que le permitan fortalecerse internamente. Y en el segundo, la de mayor experiencia, es importante disminuir el grado de dependencia hacia su gerente, puesto que esto evidencia la falta de delegación, vulnerabilidad y visión prospectiva de la organización.

Como último antecedente, la Universidad de Cundinamarca permite a través de su repositorio analizar el “Plan de Fortalecimiento Organizacional del Consultorio de Fisioterapia Dra. Lyda Gisela González Bernal Ubicado en el Municipio De Facatativá 2020-2023”⁸, realizado como su nombre lo indica, con el propósito de fortalecer la estructura organizacional y mejorar los procesos administrativos para la prestación del servicio que ofrece la empresa. Para su desarrollo los autores determinaron idónea la implementación de matrices varias como la POAM (Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio), EFE (Matriz de evaluación de factores externos), PCI (Matriz de perfil de capacidad interna); entre otras, que permitieron evaluar aspectos como por ejemplo la capacidad del talento humano, los factores críticos de éxito o los diferentes factores en que se desenvuelve (tecnológicos, socioculturales, globales, etc.).

7 SERRADA, Alejandro y FIERRO, Hernando. Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS.

⁸ GAMBOA, Fredy y GUALTERO, Ingrid. Plan de fortalecimiento organizacional del consultorio de fisioterapia Dra. Lyda Gisela González Bernal ubicado en el municipio de Facatativá 2020-2023.

Frente a sus resultados, se propone a la organización poner en marcha estrategias como la implementación de TICS en procesos operativos, el desarrollo de alianzas estratégicas, la implementación de un sistema contable bajo las NIIF, de un canal de comunicación en redes sociales y página web para fomentar la recordación de marca, entre otras; conforme al plan de acción de fortalecimiento, este compromete a los diferentes miembros de la organización a través de responsabilidades delegadas para el cumplimiento de metas. Lo que garantiza, en colaboración de los indicadores de gestión y la estructura organizacional, un alto porcentaje de poder administrativo estableciendo un horizonte estratégico claro que le permite al consultorio ser una organización eficaz y con altas probabilidades de lograr los objetivos propuestos el posicionamiento en el mercado del municipio de Facatativá por medio de los cambios propuestos.

Todo lo anterior pone en evidencia algunas de las dificultades que las pequeñas y medianas empresas enfrentan en su gestión diaria, así como las estrategias que han sido determinadas para contrastar tales debilidades. Esta información enriquece la perspectiva de los autores y da pie para ampliarla permitiendo identificar un mayor número de alternativas viables que permitan el desarrollo efectivo del presente proyecto.

5.2. MARCO TEÓRICO

Con frecuencia podemos encontrar a nuestro alrededor aperturas de nuevos establecimientos o pequeñas empresas que buscan ofrecer bienes o servicios. Sin embargo, también es común y lamentable ver la baja tasa de supervivencia que poseen estas entidades.

Para evitar caer en pérdidas es indispensable que las empresas realicen como punto de partida una planeación de su gestión que permita orientarlas del modo idóneo⁹. La teoría neoclásica de la administración concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones específicas la planeación, organización, dirección y control que permiten el logro de objetivos de manera eficiente.

Como bien se ha señalado, la planeación es el primer paso para desencadenar una administración idónea, Peter Drucker¹⁰ la define como “el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos

⁹ JACQUES, Louis; CISNEROS, Luis y MEJÍA, Jorge. Administración de PYMES. 1ª ed. México: Pearson Educación. 2011. 283-309 p. ISBN: 9786073206785

¹⁰ ESCUDERO, Carlos y CORTEZ, Liliana. Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. [en línea]. 1a. ed. Ecuador:

futuros en razón de los resultados esperados”¹¹. Es decir, que este proceso debe ser continuo en la gestión empresarial dados los beneficios que se obtienen de ella como lo es, por ejemplo, la reducción de riesgos futuros mediante una visión prospectiva.

De igual modo, Chiavenato¹² menciona que las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior en comparación a las que omiten tal ejecución, ya que esta define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Razón por la cual es indispensable que la empresa prevea las acciones a llevar a cabo en su operación maximizando de esta forma su eficiencia y contribuyendo a su estabilidad.

Ahora bien, según Strickland¹³, la variable que sustenta el éxito duradero que se refleja en las mayores organizaciones del mundo, es una estrategia sabiamente diseñada y bien ejecutada que facilite la captura de oportunidades, produzca un buen desempeño a largo plazo, se adapte a las condiciones cambiantes de los negocios y pueda enfrentar los retos de la competencia. Señalando, por tanto, tres preguntas centrales a fin de que cualquier entidad (familiar, de rápido crecimiento, sin ánimo de lucro, de propiedad estatal, cooperativas, etc.) pueda mejorar su gestión (bases para el desarrollo del presente plan de fortalecimiento):

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿A dónde se quiere ir desde allí?
- ¿Cómo vamos a llegar a lo que se pretende?

La primera pregunta, invita a la realización de un diagnóstico empresarial que identifique las condiciones actuales de la organización: su desempeño, posición en el mercado, recursos, capacidades, entre otras.

La Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, menciona que la ejecución de este procedimiento en las organizaciones es fundamental para intervenir profesionalmente en la formulación, implantación y seguimiento de estrategias; por lo que destaca el uso de la matriz SWOT, (creada por Albert S. Humphrey)¹⁴, como instrumento viable para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación

11 CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica: Proceso de la planeación estratégica. 3a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2017.

12 I CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica: Proceso de la planeación estratégica. 3a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2017. 27 p. ISBN 9781456263140

13 STRICKLAND, A.J.; Thompson, Arthur; Janes, Alex; Sutton, Ciara; Peteraf, Margaret y Gamble, John. Administración estratégica. 2a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2018. 48-49

14 STRICKLAND, A.J. 2020.

de carácter externo (según cita el autor a Thompson,1998); y obtener la perspectiva general de la situación estratégica de la empresa.

La segunda pregunta, encaminada hacia lo que se busca conseguir, invita al administrador o asesor a definir el objetivo hacia el cual encaminará el estudio. El libro Administración de Pymes de Jacques¹⁵, menciona que el diagnóstico empresarial puede tener diversos objetivos y es útil en situaciones como demanda de financiamiento, venta de empresas o herramienta de buena administración y vigilancia estratégica. Para este caso, el propósito es brindar herramientas que aumente las posibilidades de la empresa de permanecer en el mercado, tornándose competitiva a través de una toma de decisiones con base en argumentos sólidos y no del azar. Y en segunda instancia, remediar las disfunciones que se presentan en el área financiera y operacional de la empresa, como las principales causas previamente identificadas de la liquidación de una Mipyme.

Y en última instancia, conforme a la tercera pregunta, Jacques¹⁶ recomienda analizar los diferentes síntomas, identificar las causas y encontrar las soluciones adecuadas que permitan alcanzar la finalidad que se tiene.

La administración efectiva de una organización depende de todas las áreas que la comprenden, por ello y antes de abarcar el procedimiento establecido para el cumplimiento del objetivo previamente planteado, vale la pena resaltar la importancia que tiene cada una de las relacionadas con este frente al tipo de empresa en la que se está trabajando (Mipyme).

En primera instancia, para el caso del área financiera, para Correa¹⁷ “la elaboración de planes de negocios sustentados en la planeación financiera constituye el fundamento ideal para la creación de empresas sostenibles en el tiempo”. Su función es manejar de forma óptima los recursos financieros y físicos, relacionándola de forma íntima con la toma de decisiones que determinan el nivel y estructura de la financiación, política y táctica empresarial, así como del grado de sostenibilidad propia que posee la entidad. Por otro lado, a través de ella es factible hacer provisiones a futuro basados en los diferentes estados contables y financieros según lo mencionado por Rodríguez¹⁸, Concluyendo con base en lo anterior, que el departamento no opera como elemento independiente, sino que por el contrario tiene un impacto

15 JACQUES, Louis; CISNEROS, Luis y MEJÍA, Jorge. Administración de PYMES. 1ª ed. México: Pearson Educación. 2011. 283-309

16 JACQUES, Louis. 2011.

17 CORREA, Jaime; RAMIREZ, Leidy y CASTAÑO, Carlos. La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada

18 RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. 8a ed. Chile: Ediciones UC. 2015. ISBN 9789561426153

en todas las operaciones que desempeña la organización lo que condicionando su desempeño individual al éxito o fracaso de la empresa.

En segunda, el área operativa. Para el caso de las pymes, el momento de la organización de los servicios suele ser uno de los factores comunes donde las cosas se estropean, según Jacques, quién adicionalmente señala la importancia de adaptar correctamente la estrategia de operaciones dada la contribución que da para ganar la batalla competitiva a la que debe enfrentarse cada PYME. El área de operaciones se encarga de llevar a cabo el conjunto de procesos, procedimientos, métodos y técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de decisiones que tienen como finalidad, incrementar el valor de los productos para satisfacer a los clientes¹⁹. Es decir, que las decisiones vinculadas con la operación influyen de forma determinante en las características de los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad, costo lo que en consecuencia aumenta o disminuye la ventaja competitiva de la empresa.

Teniendo en cuenta las consecuencias que tienen para una microempresa el buen desenvolvimiento de las áreas financiera y la operativa, se implementaran para su evaluación matrices e indicadores que permitan identificar las acciones que desencadenan dificultades a la organización, así como las estrategias para subsanar y fortalecer la gestión administrativa y mejorar el nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado.

Las matrices seleccionadas con base a su relación directa que tienen con la matriz FODA según Ponce ²⁰ son:

- *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*, realiza la evaluación interna comparando el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable.
- *Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*, permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.
- *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*, realiza la evaluación externa comparando el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de

19 Centro europeo de posgrado. ¿qué es la dirección de operaciones? 2020.

20 PONCE, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Revista "Contribuciones a la Economía". Bogotá D.C: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, septiembre de 2006. P. 1-16

las amenazas y evaluando si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para la organización.

- *Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)*, es la siguiente etapa de la FODA, entrando a desarrollar cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA y DA
- *Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)*, la cual permite definir el tipo de estrategia (activa, conservadora, defensiva o competitiva) más adecuada para la organización

Los indicadores o ratios financieros, (orientado principalmente al área financiera), constituyen una relación entre dos cifras obtenidas a partir de los estados financieros²¹

- *Indicadores de Liquidez*, miden la capacidad de pago de la empresa para sus obligaciones a corto plazo (1 año).
- *Indicadores de Gestión o actividad*, miden la eficiencia de la empresa al utilizar los activos y sus recursos en general.
- *Indicadores de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento*, indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago.
- *Indicadores de Rentabilidad*, permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa, mostrando la rentabilidad con respecto a las ventas y con respecto a la inversión.

Las herramientas administrativas involucran a todos los participantes de una sociedad, de ahí que cada uno de los individuos aportan al cumplimiento de las metas, los cuales hacen uso de sus capacidades, conocimientos y experiencias, promoviendo un entorno interactivo, eficiente, además, un clima organizacional donde se pueden expresar ideas. La búsqueda de la eficiencia se comprueba por medio de los indicadores, aquellos que a la vez son base en la toma de decisiones y guías de transformación al interior de una organización, para llegar a convertirse en un lenguaje universal para todos los colaboradores.

Cada individuo cuenta con capacidades propias de sí mismo, que no se pueden enseñar o plasmar en un documento, de ahí que las perspectivas varían de acuerdo al área donde este se desempeña y como este percibe su realidad, por lo tanto el cuadro de mando integral enfoca los esfuerzos de los colaboradores con el fin de obtener resultados individuales y colectivos óptimos²².

²¹ JACQUES. L. 2011

²² Robert S. Kaplan, David P. Norton. The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press. Año 1996 Pg 34-43 cap. 2

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Comercio al por menor: es la actividad final de la cadena de distribución. Consiste en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores finales. Comprende además la venta de bienes y servicios al detal razón por la que la clientela es abundante y los productos son comprados para uso personal. Ejemplos de estas empresas son las tiendas de ropa o vestuario, el abastecimiento de alimentos, tiendas de venta de electrodomésticos, y artículos tecnológicos; excluyendo, sin embargo, la comercialización de bienes de capital.

Pequeña y mediana empresa: Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la empresa. Por lo tanto, según el decreto 957 de 05 junio de 2019 para que una organización se considere como pequeña o mediana empresa debe recibir ingresos iguales o inferiores a 1'736.565 UVT para el sector manufacturero, a 483.034 UVT para el sector servicios y a 2'160.692 UVT para el sector comercio.²³²⁴

Área Operativa: representa la función principal a cumplir por un área, es decir, se relaciona con el funcionamiento de la empresa. Esta área se encarga de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones del cómo se hacen las cosas en la empresa, así como también de las revisiones constantes que permitan mejorar la operación.

Área Financiera: parte de la empresa que se encarga de planificar, ejecutar y analizar las finanzas, es decir, el intercambio de capital. El objetivo de este departamento es analizar la situación de la empresa para ayudar tanto a la dirección como al resto de áreas a tomar decisiones; gestiona la salud financiera de la empresa mediante la custodia e inversión de los recursos de la empresa y la protección del capital invertido.

Plan de Fortalecimiento Organizacional: se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el Proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. El plan parte de la elaboración de un diagnóstico situacional de cada organización, así como un plan de transformación o adecuación de la misma

23 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de la región Bogotá – Cundinamarca.

24 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá.

Rentabilidad Financiera: medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios.

5.4. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Sara Cruz Franco S.A.S es una microempresa fusagasugueña legalmente constituida (NIT. No.901259192-7) de origen familiar, ubicada en la calle 10 #7-26. Este emprendimiento fue creado e impulsado por la señora Nereida Franco Rozo en el año 2009, tras estos 11 años de experiencia en el sector logro constituirse legalmente como actividad comercial el 26 de febrero de 2019, en la comercialización de calzado y artículos para dama.

La comercializadora cuenta actualmente con dos marcas de acuerdo a sus líneas de productos, la línea femenina está bajo el nombre de Sara Cruz – Accesorios y complementos, la cual es su línea comercial más activa y rentable, cuenta con productos como diferentes categorías de zapatos (en cuero, tenis, botines, etc.), carteras, maletines, bisutería y bufandas; y la línea masculina bajo el nombre de Franco – Indumentaria masculina, esta línea cuenta con productos como correas, billeteras y diferentes categorías de zapatos para hombre. Compuesta por un talento humano que en conjunto suman 4 personas bajo contrato directo y 3 más por prestación de servicios los cuales mantienen una participación activa en los procesos.

La organización para el año 2020 se encuentra en la búsqueda de potencializar su actividad económica y su competitividad, así como también fortalecer su posicionamiento en el mercado, razón por la cual se muestra receptiva y altamente interesada en la implementación del presente plan de fortalecimiento de la gestión financiera y operativa.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es de tipo descriptivo, seleccionado con base en dos posturas:

- Escudero, menciona que el objetivo central de la investigación descriptiva es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar estrategias operativas y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis²⁵
- Oviedo, señala que no hay manipulación de variables, pues estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural, a través de una metodología que puede valerse de elementos tanto cuantitativos como cualitativos²⁶

6.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

“Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse”²⁷.

El enfoque del presente estudio es un enfoque mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo. Refleja en los procesos que se llevarán a cabo, debido a que se pretende describir la realidad de empresa a través de la observación y las entrevistas hechas al personal; a la vez que se evalúa su estado operativo y financiero de manera cuantitativa por medio de matrices e indicadores.

6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para la recolección de información, procesamiento y análisis de datos se pretende utilizar la observación, revisión documental, entrevista, e implementación de matrices e indicadores previamente señalados, idóneos para la identificación de las disfunciones organizacionales en las áreas específicas señaladas (financiera y operativa) generando estrategias idóneas

25 ESCUDERO, Carlos y CORTEZ, Liliana. Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. [en línea]. 1a. ed. Ecuador:

26 OVIEDO, Maribel. Plan de Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016.

27 Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. María del Pilar Baptista Lucio. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta edición. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Pg 26 cap2

para el fortalecimiento de la empresa (y de las microempresas que se vean interesadas en el proceso y/o resultado del trabajo).

6.4. POBLACIÓN

La población objeto de estudio son los propietarios y colaboradores de la empresa Sara Cruz Franco S.A.S, los cuales conforman un equipo de siete trabajadores, ubicada en la Provincia del Sumapaz, municipio de Fusagasugá.

6.5. RECURSOS

TABLA 1 Recursos

Recursos	Descripción del recurso
Humanos	Estudiantes partícipes de la investigación; Asesores guía del proyecto
Institucionales	Universidad de Cundinamarca, Empresa Sara Cruz Franco S.A.S
Estratégicos	Investigación de mercados Estudios de campo Recolección de información
Materiales	Herramientas y equipos tecnológicos, Computador, Celulares, Internet, Libreta de apuntes y/o papelería (para la realización de la entrevistas)

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 2 Presupuesto para ejecución de la actividad investigativa.

Componente	Rubro	Cantidad	Monto
Humanos	Investigadores	2	\$ 1.500.000
	Tutoría	1	\$ 1.000.000
	Tutoría y evaluación	1	\$ 1.000.000
Estratégicos	Investigación de mercado		\$ 1.000.000
	Actividades de campo (Análisis, entrevistas, transportes)		\$ 1.200.000
	Recolección de información		\$ 200.000
	Computadores		\$ 2.000.000
Materiales	Servicio de internet		\$ 120.000
	Papelería		\$ 120.000
Totales			\$ 8.140.000

Fuente: elaboración propia, 2020.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

7.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

7.1.1. Información general

Sara Cruz - Franco SAS es una organización privada, está constituida en el mercado como una microempresa, debido a que cuenta con siete (7) colaboradores en su único punto de venta, el cual se encuentra ubicado en la Calle 10 N°07 - 26 Barrio Potosí Fusagasugá, Cundinamarca.

7.1.2. Misión.

“Sara Cruz Calzado y Complementos, comercializa calzado y accesorios para dama y caballero, busca expandir su mercado a nivel nacional. Contando con un personal calificado y capacitado, disponiendo de los mejores insumos y alta tecnología. Siempre en busca de resaltar el estilo. Acompañando la vida de cada mujer en todo momento”

7.1.3. Visión.

“Sara Cruz – Franco SAS como empresa familiar consolidada en el municipio de Fusagasugá, busca para el 2025 expandir su mercado a nivel nacional a través de diferentes puntos de ventas, para satisfacer los gustos de la mujer, relacionados a calzado y complementos, debido al personal capacitado y calificado que infiere con responsabilidad y honestidad en cada paso de producción y comercialización, buscando ofrecer nuestros productos, cuidando la imagen, y brindando un toque especial en cada momento de la vida”.

7.1.4. Valores organizacionales

7.1.4.1. Individuales

- “Responsabilidad: Capacidad para responder oportunamente en la elaboración de métodos que contribuyan a la mejora de las condiciones comercial del calzado y sus complementos”
- “Honestidad: Cumplimiento coherente y consistente en la toma de decisiones, basado en la verdad, disciplina y compromiso empresarial”

7.1.4.2. Organizacionales

- “Compromiso: Proporcionamos a nuestros clientes los mejores estándares de calidad a nivel nacional, estando siempre al tanto de los cambios, generando de esta forma una continua evolución en nuestros métodos y proceso”

- “Innovación: Somos una empresa con desarrollo constante, con el fin de responder a las necesidades cambiantes de los clientes, por medio de diseños auténticos y en la mejora continua de nuestra atención al cliente, proporcionándoles los mejores estándares de calidad de productos nacionales”

7.1.4.3. **Relacionales**

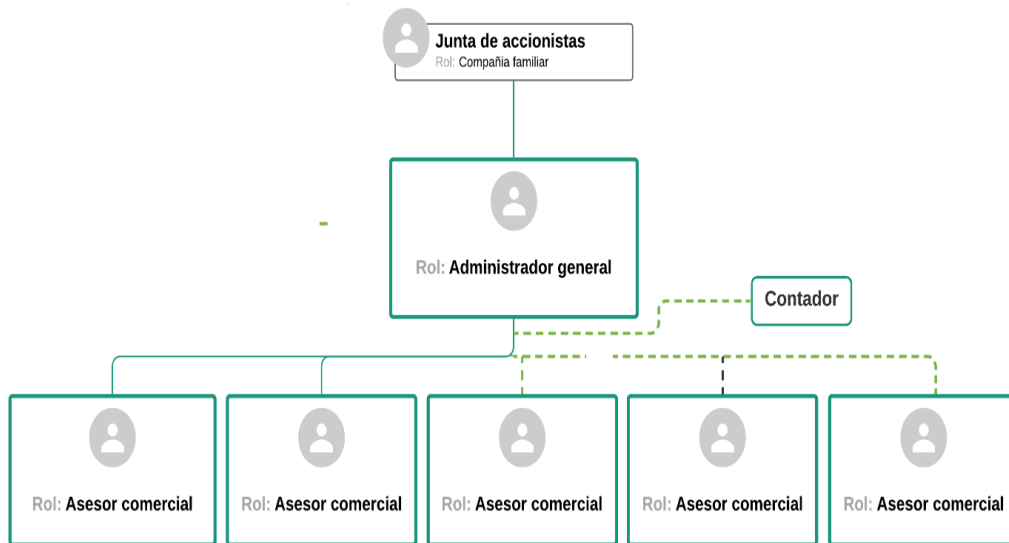
- “Excelencia laboral: Generáramos compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad”

7.1.4.4. **Objetivos organizacionales**

- “Crear campaña publicitaria
- Identificar los puntos estratégicos para nuevas extensiones a nivel nacional.
- Formar una línea de productos con estilos siempre a la moda.
- Abarcar las líneas infantiles, dama y caballero a nivel nacional.
- Fortalecer la satisfacción del cliente
- Disminuir la rotación del personal”

7.1.5. **Organigrama**

Figura 1 Organigrama de Sara Cruz – Franco SAS.



Fuente: Elaboración Propia, 2020.

7.1.6. Filosofía

“En Sara Cruz - Franco S.A.S. creemos en la integración social como pilar fundamental de la organización, la cual nos permite alcanzar los más altos niveles de calidad en el servicio al cliente y en la satisfacción productiva para con nuestros clientes. Somos una marca comprometida con la sostenibilidad ambiental a la hora de elaborar a nuestros productos, donde trabajamos para ofrecer a nuestros clientes un calzado y complementos acorde a sus necesidades.”

8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

8.1. EVALUACIÓN DE FACTORES

Para la obtención de información, se tuvo en cuenta las diferentes la observación y respuestas que fueron suministradas por un equipo estratégico de la empresa, para poder realizar un análisis holístico del back Office²⁸ y la manera en la que es que influyen en los procesos internos y el rendimiento de la organización en el mercado en el que forma parte. Se tuvieron en cuenta componentes como, finanzas, marketing, tecnología y control estratégico. Los diferentes temas agruparon en un cuestionario con el que fue posible determinar cuáles eran las prioridades en las que se encaminaban los encuestados desde lo cuantitativo para la adaptación de este a ponderaciones con las que sea posible realizar una interpretación correcta de los fenómenos que influyen en la organización, por lo que es necesario contemplar las diferentes necesidades que tiene cada una de las áreas y poder centrarse en las diferentes dimensiones que se puedan analizar para la obtención de los resultados.

Desde la perspectiva del marketing, se encuentran diferentes brechas de la organización con respecto a las estrategias digitales, porque utiliza un sistema de voz a voz y marketing relacional para poder realizar los procesos de comercialización a partir de un local comercial, pero no tiene presencia ni en redes sociales, ni utiliza herramientas de pagos en línea o datáfono para el aprovechamiento de las TIC dentro del proceso de comercialización.

Desde la perspectiva financiera, dentro de los hallazgos encontrados, no hay un software contable especializado para el control, porque se utilizan herramientas convencionales como Microsoft Office, específicamente Excel para los asientos contables y los diferentes procesos presupuestales, por tanto puede ocasionar una pérdida de información con el paso del tiempo y daños irreparables de la documentación, de ahí lo que se refleja en el proceso investigativo.

8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI),

La MEFI realiza la evaluación interna comparando el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable (Anexo 1).

²⁸ El back office es la sección de una empresa responsable de las funciones relacionadas con la gestión de la empresa, tales como: contabilidad, recursos humanos o logística. El back office de una empresa está formado por personal de administración y de apoyo que no están de cara al cliente.

Fortalezas

- El asesoramiento por parte de la organización se realiza de forma personalizada
- Existe una infraestructura adecuada para los productos que ofrece la organización
- Los diseños son originales e innovadores, por lo que realizan periódicamente modificaciones de acuerdo a las demandas del mercado.
- Los precios son competitivos en el mercado.
- La calidad del producto es buena calidad y las materias primas son nacionales.
- Existen herramientas tecnológicas para el manejo contable y de inventarios que se adaptan parcialmente a las necesidades.
- Cuenta con algunas actividades estandarizadas con respecto al manejo procesos internos y de talento humano.

Debilidades

- A nivel nacional, la marca no ha adquirido un posicionamiento y reconocimiento
- No hay una inversión en posicionamiento y publicidad a través de diferentes canales de comunicación.
- No hay un sistema de pagos en línea o un manejo estandarizado de delivery²⁹.
- Hay poca especialización de los colaboradores en áreas específicas, lo que ocasiona que los procesos se desarrollen con lentitud.
- De acuerdo con el musculo financiero de la empresa, no se cuenta con el recurso suficiente para la contratación del personal establecida en el organigrama.
- No hay una planeación estratégica financiera evaluable a través de indicadores de gestión

Para establecer la matriz de evaluación de factores internos, se tiene en cuenta que, existen aspectos que son de mayor relevancia con respecto a otros de los que fueron identificados como críticos, por lo que, el equipo estratégico³⁰ de la organización realiza una selección de ponderaciones porcentuales de acuerdo a la importancia y a la evaluación que se obtuvo de las mismas. Fueron promediadas y se obtuvieron los puntuales de acuerdo a la recolección de información obtenida. Sin embargo, la evaluación de

²⁹ En el ámbito empresarial, la gestión del delivery se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega, generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos.

³⁰ El equipo estratégico está conformado por el gerente, contador y dos miembros de la junta directiva, con los que se llevaron acuerdos dentro de la construcción de las matrices con respecto a la participación de cada uno de las ponderaciones obtenidas. (Anexo 1).

ponderaciones es máximo 1 y la evaluación es de 1 al 4, al multiplicar estos factores, se puede determinar en qué escenario se encuentra la organización.

TABLA 3. Matriz M.E.F.I. Sara Cruz – Franco SAS. Elaboración Propia

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN (0 - 1)	EVALUACIÓN (1 - 4)	RESULTADO
Fortalezas	Variedad del producto.	0,1	3	0,3
	Altos niveles de confiabilidad por parte de los proveedores.	0,05	3	0,15
	Calidad alta en atención al cliente (interno-externo).	0,1	3	0,3
	Posición estratégica del punto de venta.	0,05	2	0,1
	Distinción y prestigio de la marca.	0,05	3	0,15
Debilidades	Capacitación del personal	0,05	3	0,15
	Baja participación en la comercialización a través de internet.	0,2	1	0,2
	Escasos medios de apalancamiento financiero.	0,2	3	0,6
	Falta de planeación estratégica	0,1	2	0,2
	Escasa divulgación de promociones.	0,05	2	0,1
	Debilidad de canales de comunicación PQRF.	0,05	2	0,1
RESULTADO TOTAL		1		2,45

PONDERACIÓN	Importancia relativa de los factores para tener éxito en la organización
--------------------	--

EVALUACIÓN	Excelente	4
	Por arriba del promedio	3
	Nivel del promedio	2
	Deficiente	1

Fuente: elaboración propia, 2020.

Para la matriz de evaluación de factores internos, se puede encontrar una particularidad con respecto a dos puntos clave, el primero, esta baja participación en la comercialización por internet, lo que coloca a partir el uso de estrategias digitales y uso de las tecnologías, para el equipo estratégico, existe una fuerte debilidad con respecto a este factor, también, desde la perspectiva económica y financiera, dentro del mercado puede haber una confiabilidad por parte de los proveedores, porque a lo largo del tiempo de vida de la empresa, ha tenido un buen comportamiento crediticio y una alta calidad en la atención de los clientes, pero, en el momento que se encuentra la organización, no tiene muchos medios para el apalancamiento financiero, sólo con respecto a los proveedores.

Sin embargo, la gama de productos que tiene la organización es lo suficientemente amplia para poder tener una diversificación en el mercado, pero, dentro de este existen factores inherentes o problemáticas que van transformando el comportamiento del mercado y la percepción de los productos a través de temas macroeconómicos.

El ímpetu que denota la organización Sara Cruz-Franco S.A.S. en su gestión administrativa y de atención al cliente implica una atención personalizada referente a la necesidad del usuario, explorando cada una de las particularidades que influyen en la decisión de compra, esto sumado a la variedad de los productos que cumplen las tendencias de moda actual. Esta característica sumada a la experiencia de los colaboradores en atención al cliente, como resultado da un factor clave en valor agregado a los productos ofertados por la organización.

Sin embargo, la baja participación en el E-Commerce ha evidenciado falencias trascendentales, tras vivir situaciones de factores externos (SarsCov2 - Covid19), intuyendo en la perspicacia administrativa la necesidad de fortalecer el campo digital y de redes sociales. Así mismo, la limitación económica por la que atraviesa la organización precisa buscar medios de capitalización como fondos de financiación, apertura a inversionistas y créditos empresariales.

8.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Dentro de los aspectos del entorno, es decir, el análisis externo, se pueden encontrar múltiples factores o unidades de análisis con las que es necesario crear determinantes que permitan identificar o diagnosticar la situación actual de la organización. No obstante, el mercado en el que se desenvuelve la organización, tiene un alto nivel de competencia, lo que requiere procesos de adaptación y resiliencia, pero, existe la necesidad de impactar de forma directa en el mercado a través de estrategias que permitan cambiar y adaptarse al

mercado objetivo teniendo en cuenta los temas coyunturales que pueden influir en el comportamiento de este (Anexo 2).

Oportunidades

- La experiencia del cliente establece vínculos de fidelización, lo que promueve obtener una readquisición de clientes.
- Hay diversos proveedores que permiten satisfacer las necesidades del mercado.
- La ubicación geográfica genera una necesidad de compra, lo que permite a la organización enfrentarse a actividades comerciales, especialmente en la línea femenina.
- El portafolio de productos se encuentra diversificado en diferentes líneas, lo que le permite apuntar a diferentes necesidades de clientes, así como la de calzado, complementos y accesorios relacionados a la compra.
- El producto puede ser comercializado por medios digitales y páginas web.
- Las TICs van generando cambios con el paso del tiempo y convierte al mercado como potencial en adaptable frente a la creación de necesidades.

Amenazas

- La moda y el diseño con mercados que se encuentran constantemente en cambios que pueden darles una corta durabilidad a los productos.
- Existen productos sustitutos que ya se encuentran posicionados en redes sociales que pueden captar a la población objetivo.
- La actividad comercial de la organización no tiene un suficiente reconocimiento en Fusagasugá, la competencia en el mercado fija barreras para llegar a más consumidores.
- Las demás marcas a nivel nacional también entran dentro de la competencia debido al mercado digital.
- No se cuenta con una cultura establecida en el uso de zapato formal de la línea masculina en la sociedad de Fusagasugá.
- Posibilidades de que la pandemia continúe en el año 2021, lo que puede reducir el uso de zapatos formales o accesorios.

De acuerdo a los factores internos, para la evaluación, se tuvo en cuenta que, dentro de los factores críticos encontrados, la evaluación por parte del equipo estratégico, se establecen los criterios de calificación con una participación porcentual máximo de 100% ³¹.

³¹ Ver anexo 2.

TABLA 4. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN (0 - 1)	EVALUACIÓN (1 - 4)	RESULTADO
Oportunidades	Apoyo de MINTIC a las microempresas para promover el uso de plataformas de ventas en línea.	0,1	4	0,4
	Participación en las diferentes ferias empresariales del sector con el fin de conocer nuevas prácticas y tendencias.	0,1	3	0,3
	Cambios por parte de las TIC	0,05	2	0,1
	Disminución en intereses bancarios.	0,05	2	0,1
	Variedad en formas y medios de pago.	0,15	2	0,3
	Sector servicios impulsador de la economía local.	0,1	2	0,2
Amenazas	Reducción de medidas arancelarias a productos importados.	0,05	3	0,15
	Aumento del desempleo a dos dígitos.	0,05	3	0,15
	Posibilidad de crisis global por pandemia	0,05	2	0,1
	Calificación competitiva menor o igual a la de los competidores del sector.	0,15	2	0,3
	Importación de mercancía más económica proveniente de países asiáticos.	0,13	4	0,52
	Economía nacional fluctuante.	0,02	1	0,02
RESULTADO TOTAL		1		2,64

PONDERACIÓN	Importancia relativa de los factores para tener éxito en la organización
--------------------	--

EVALUACIÓN	Excelente	4
	Por arriba del promedio	3
	Nivel del promedio	2
	Deficiente	1

Fuente: elaboración propia, 2020.

La organización requiere para el fortalecimiento de aspectos externos, cambios sustanciales que vayan acorde al medio y a las tendencias que de forma coyuntural se encuentran desarrollándose en la sociedad y en el mercado, entre estos, está en uso de las tecnologías para la estandarización de procesos y el desarrollo de actividades claves que permitan enfrentar los diferentes fenómenos del mercado y los que se puedan presentar en la sociedad, así como la prevención de riesgos, que en la actualidad la sociedad se encuentra viviendo un momento en el que lleva un poco más de un año con una pandemia promueve fluctuaciones en el mercado y ha colocado a las organizaciones en un punto de contingencia en el que requiere tomar decisiones eficientes que permitan a la empresa adaptarse al medio y aprovechar los recursos existentes utilizando herramientas sofisticadas y contratando servicios que permitan la sobrevivencia de la organización con el paso de los años y la aparición de problemáticas globales con las que ninguna organización pudo prevenir años anteriores.

A través de los cambios generados por la economía fluctuante en los últimos años, la necesidad de adaptación a los medios digitales se ha vuelto una realidad, es por ello por lo que la organización Sara Cruz-Franco S.A.S. determina buscar apoyos gubernamentales para la capacitación como pilar fundamental de evolución en la organización, brindando así la capacidad de fortalecer herramientas que en el pasado no habían tomado mayor importancia.

Los acuerdos comerciales celebrados con los países asiáticos han abierto una brecha económica y mercantil, dificultando la creación y comercialización de productos nacionales, así mismo, el entorno local (Usuarios) busca alternativas económicas para satisfacer la necesidad de comodidad al desplazarse, aunque cae directamente en la relación de a menor costo/baja calidad.

Aunque la creación de eventos sociales promocionales se muestra como una oportunidad para desafiar a la organización en la creación de nuevos productos "low cost"³², elevando el nivel de competencia de la organización, igualmente sin dejar de apoyar a la mano factura nacional, que durante el ejercicio de las actividades económicas de la organización ha fijado características de calidad y buenos acabados.

³² Low cost es un modelo de negocio que se basa principalmente en la reducción de costes, lo que propicia una bajada en el precio de venta. Low Cost ofrece un producto básico, funcional, sin extras, pero de la misma calidad que el producto tradicional equivalente.

8.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

TABLA 5. Matriz M.P.C. Sara Cruz – Franco SAS.

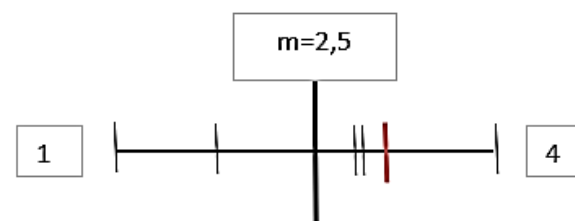
SARA CRUZ - FRANCO S.A.S				DONNA		YOCA		PATRICIA SHOE'S	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
Participación en el mercado (Market Share)	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,32
Competitividad en Precios	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Infraestructura	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Posición Financiera	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Calidad del Producto	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Servicio al Cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Formas de pago	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Promoción/Publicidad	0,10	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Retención del recurso Humano	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Innovación	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1,00		2,98		1,97		2,75		2,76

CONVENCIONES	
ESCALA DE CALIFICACION	
Mayor Debilidad	1
Menor Debilidad	2
Menor Fortaleza	3
Mayor Fortaleza	4

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

$m=2,5$ resulta del promedio de la sumatoria $(1+2+3+4)$, valores de calificación

Entonces: $(1+2+3+4)=10/4=2,5$



Dentro de los resultados obtenidos con respecto al perfil competitivo, se encuentra que la organización Sara Cruz -Franco S.A.S, tiene una amplia ponderación competitiva en relación a las organizaciones que se encuentran dentro del mismo mercado, lo que la coloca en una ponderación de 2.98, convirtiéndose en la que tiene una ponderación positiva, pero con una evaluación de menor debilidad, lo que requiere la adaptación de un plan estratégico que haga posible establecer soluciones que coloquen a la organización dentro de un escenario en el que pueda desarrollarse con menor fortaleza o mayor fortaleza, esto requiere un análisis a profundidad de los diferentes aspectos, pero uno de los más relevantes es el servicio al cliente, que contiene un resultado positivo al igual que la calidad de los productos. Sin embargo, las variables financieras con respecto a la forma de pago se convierten en un cuello de botella como común denominador de todas las organizaciones de este mercado.

8.5. MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (DOFA)

TABLA 6 Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El asesoramiento por parte de la organización se realiza de forma personalizada ➤ Existe una infraestructura adecuada para los productos que ofrece la organización ➤ Los diseños son originales e innovadores, por lo que realizan periódicamente modificaciones de acuerdo a las demandas del mercado. ➤ Los precios son competitivos en el mercado. ➤ La mano factura y las materias primas son nacionales. ➤ Existen herramientas tecnológicas para el manejo de facturación y de inventarios que se adaptan parcialmente a las necesidades. ➤ Cuenta con algunos procesos estandarizados con respecto al manejo interno y de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nivel nacional, la marca no ha adquirido un posicionamiento y reconocimiento ➤ No hay una inversión en posicionamiento y publicidad a través de diferentes canales de comunicación. ➤ No hay un sistema de pagos en línea o un manejo estandarizado de delivery. ➤ Hay poca especialización de los colaboradores en algunas áreas específicas, lo que ocasiona que algunos procesos se desarrollen con lentitud. ➤ De acuerdo con el musculo financiero de la empresa, no se cuenta con el recurso suficiente para la contratación del personal establecida en el organigrama. ➤ No hay una planeación estratégica financiera evaluable a través de indicadores de gestión

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La experiencia del cliente permite generar una fidelización, lo que permite obtener una readquisición de clientes ➤ Hay diversos proveedores que permiten satisfacer las necesidades del mercado. ➤ La ubicación geográfica genera una necesidad de compra, lo que permite a la organización enfrentarse a actividades comerciales, especialmente en la línea femenina. ➤ El portafolio de productos se encuentra diversificado en diferentes líneas, lo que le permite apuntar a diferentes necesidades de clientes, así como la de calzado, complementos y accesorios relacionados a la compra. ➤ El producto puede ser comercializado por medios digitales y páginas web. ➤ Las TICs van generando cambios con el paso del tiempo y convierte al mercado como potencial en adaptable frente a la creación de necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La moda y el diseño con mercados que se encuentran constantemente en cambios que pueden darles una corta durabilidad a los productos. ➤ Existen productos sustitutos que ya se encuentran posicionados en redes sociales que pueden captar a la población objetivo. ➤ La actividad comercial de la organización no tiene un suficiente reconocimiento en Fusagasugá, al encontrarse con una competencia externa que impacta en el mercado. ➤ Las demás marcas a nivel nacional también entran dentro de la competencia. ➤ No se cuenta con una cultura establecida en el uso de zapato formal de la línea masculina en la sociedad de Fusagasugá. ➤ Posibilidades de que la pandemia continúe en el año 2021, lo que puede reducir el uso de zapatos formales o accesorios.

Fuente: elaboración propia, 2020.

En cuanto a los factores internos, la organización se encuentra un escenario en el que ya realizado la estandarización de algunos procesos y se encuentra encaminada a aspectos estratégicos que se encuentran planteados en la búsqueda de ofrecer un mejor servicio. Del mismo modo, el establecimiento presentó una infraestructura adecuada para los productos que ofrece y sus precios son competitivos en el mercado, sobre todo, basa su proceso operativo en estándares de calidad que son suficientes para poder generar un impacto en el mercado a través de un control contable preciso, estandarización de procesos y un manejo adecuado para la relación con los clientes.

Por otro lado, la organización dentro de sus debilidades, se ubica en un escenario de incertidumbre en el que existen múltiples competidores y una tendencia a la innovación, además no se fortalece al por dejar de actualizar procesos, por tanto la empresa queda rezagada con respecto a su competencia, sobre todo, desde la perspectiva tecnológica, lo que puede crear

un efecto que se reverse en la organización al no utilizar pagos en línea, uso de página web y una poca especialización con respecto algunos procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación. Otro aspecto trascendental para la organización, es la falta de planeación estratégica para poder poner en marcha los planes a futuro que hagan posible el fortalecimiento de ciertos procesos que aunque estén estandarizados, para la perspectiva del equipo estratégico, hay falencias desde el aprovechamiento del marketing digital y las diferentes tendencias tecnológicas que requieren una actualización para la generación de un cambio con el paso de los años posteriores (Anexo 4).

8.6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Es necesario analizar los estados financieros de la organización, para conocer en qué escenario se encuentra desde esta perspectiva, por lo que esto puede viabilizar decisiones de inversión y permite determinar qué requiere la organización para proyectar un crecimiento en los próximos años a través de la implementación de estrategias, lo que hace posible la toma de decisiones para el mejoramiento de la organización y el desarrollo del mismo (ANEXO 3).

8.6.1. Indicadores de Liquidez

➤ Razón corriente

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

TABLA 7. Razón corriente

Año	2020	2019
Activo corriente	\$67.338.089	\$49.273.070
Pasivo corriente	\$42.479.144	\$30.652.336
Año	2020	2019
Razón corriente	1,59	1,61

Fuente: elaboración propia, 2020.

Con base en lo anterior se analiza que por cada peso adeudado en el año 2019 por la empresa Sara Cruz – Franco S.A.S. tuvo 1,61 pesos para respaldar dichas obligaciones. Sin embargo, para el año 2020 hubo un leve descenso en este escenario debido al reducido aumento de los pasivos lo que conlleva una menor capacidad de pago.

➤ Capital de trabajo

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

TABLA 8.Capital de trabajo

Año	2020	2019
Razón corriente	\$24.858.945	\$18.620.734

Fuente: elaboración propia, 2020.

Sara Cruz – Franco S.A.S, tiene como resultado un capital de trabajo con el que para el año 2019, tiene \$18.620.734 de activos para pagar sus responsabilidades financieras a corto plazo y en el año siguiente, el escenario ha tenido una mejoría.

➤ Prueba Ácida

Prueba Ácida = (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente

TABLA 9. Prueba ácida

Año	2020	2019
Razón corriente	0,64	0,30

Fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto a la prueba ácida, se puede analizar que, la organización depende de su inventario para sustentar su pasivo corriente, lo que indica que para el año 2019, la organización tiene 0,3 veces su activo para pagar sus obligaciones a corto plazo, escenario que tiene una mejoría para el año 2020 con 0,64 veces.

TABLA 10. Activos totales, patrimonio y pasivo

Año	2020	2019
Activo total	\$73.338.089	\$61.273.070
Patrimonio	\$29.663.945	\$29.425.734
Pasivo total	\$43.674.144	\$31.847.336

Fuente: elaboración propia, 2020.

8.6.2. Apalancamiento y endeudamiento

➤ Endeudamiento total

Endeudamiento Total = Pasivo Total / Activo Total

TABLA 11.Endeudamiento

Año	2020	2019
Endeudamiento total	0,65	0,65

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se obtuvo que el pasivo corriente o las responsabilidades que tiene la organización representan en el año 2019 un 65% de estas, sin embargo, el año posterior, el resultado fue el mismo, esto indica una estabilidad proporcional de los pasivos con respecto a los activos en ambos años.

➤ Apalancamiento total

Apalancamiento Total = Pasivo Total / Patrimonio

TABLA 12. Apalancamiento total

Año	2020	2019
Apalancamiento total	1,85	1,83

Fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto al apalancamiento total, se obtuvo que para el año 2019, el pasivo representa un 183% del patrimonio de la organización, escenario que, en el año posterior, se obtuvo que este representó un 185%. El resultado obtenido es un hallazgo que permite determinar que la organización apalanca sus operaciones a través del pasivo y no se ve reflejado en el patrimonio y en el resultado del ejercicio con el paso de los años.

8.6.3. Indicadores de Rentabilidad

Margen de utilidad bruta = (Utilidad bruta/ Ventas) x100

TABLA 13. Ventas, Ut brutal, Ut. Operacional, Ut neta.

Año	2020	2019
Ventas	98.831.330	146.430.836
Ut bruta	54.139.330	96.612.697
Utilidad operacional	6.014.316,89	5.418.719,44
Utilidad neta	6.238.211,39	2.425.733,51

Fuente: elaboración propia, 2020.

TABLA 14. Margen de Utilidad Bruta

Año	2020	2019
Margen de Ut. Bruta	54,78%	65,98%

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se obtuvo que el margen de utilidad bruta de la organización en el año 2019 fue de un 65,98%, lo que se puede comparar con el año 2020, tuvo una reducción del mismo, esto puede verse reflejado en la disminución de las ventas, lo que se sustenta por la crisis global que hubo en el año 2020 en los diferentes sectores económicos.

➤ Margen operacional

Margen operacional = (Utilidad operacional / ventas netas) * 100

TABLA 15. Margen operacional

Año	2020	2019
Margen operacional	6,09%	3,70%

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se puede analizar que, el margen operacional de la organización es de 3,7% en el año 2019, tuvo un incremento al 6,09% en el año 2020, por lo cual aunque hay un crecimiento porcentual no permite un crecimiento significativo para la organización.

➤ Margen Neto de utilidad

Margen neto de utilidad = Utilidad neta / ventas netas

TABLA 16. Margen neto de utilidad

Año	2020	2019
Margen Neto	6,31%	1,66%

Fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto al margen neto, se obtiene que el para el año 2019, es de 1,66%, sin embargo, este tuvo un crecimiento a 6,31% en el año 2020, lo que indica que al sumar las actividades operativas y no operativas, se puede obtener un resultado que puede tener un crecimiento con el paso de los años.

9. ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE INTERVENCIÓN

El diseño de las estrategias gerenciales es una actividad determinante en la planeación de una organización, dado que de esta depende el éxito en la gestión de la misma; para entender el diseño y formulación de las estrategias empresariales, se establece como el apoyo a la necesidad de responder de una manera eficiente y oportuna a la influencia del entorno, en donde se presentan cambios por el dinamismo económico y las transiciones que se pueden presentar cuando se sabe que todas las empresas están sumergidas en un alto grado de incertidumbre.

Con base al Diagnóstico realizado a la empresa Sara Cruz – Franco S.A.S, las áreas más débiles son el área de Recursos Humanos con un valor del 60% y le sigue el área Comercial con un 66%. Según los análisis realizados el área de Recursos Humanos es fuerte en aspectos de contratación y retención de empleados, dado que maneja modalidad de contratación de personal por jornales, que la cantidad de estos son variables de acuerdo a la temporada en la que se encuentre, sin embargo, de acuerdo al tamaño de la empresa y actividad económica que realiza, esta modalidad de contratación beneficia a la empresa, dado que no incurre en gastos adicionales a lo inherentes al pago por las actividades realizadas.

De acuerdo con lo anterior, se considera pertinente implementar estrategias enfocadas directamente al financiero y de marketing, lo que se convierte en un análisis estratégico en el que es necesario establecer cambios y la construcción de un escenario en el que se pueda planear y proyectar la organización a futuro a partir de buenas prácticas dentro del marco de políticas y uso de estrategias.

No obstante, no se pueden dejar a un lado, las condiciones sociales, políticas y ambientales en la que se encuentra la organización, porque a raíz del COVID-19 las empresas se han visto en la necesidad de reinventarse en todo sentido, desde la adecuación de los procesos hasta un nuevo enfoque para core business³³; en el caso de Sara Cruz – Franco S.A.S para lograr mantenerse en el mercado ha manejado una producción menor en sus líneas comerciales, una reestructuración organizacional (Dowsizing)³⁴ y ante todo buscar estrategias competitivas de mercado las cuales hasta el momento no han dado los resultados esperados, dado que se está reactivando paulatinamente la economía en el Municipio; sin embargo, se espera que por medio del diagnóstico realizado se pueda proponer las estrategias más

³³ Analizar de forma sistemática las actividades de la empresa y ver cuál es la aportación de valor que estas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa.

³⁴ El downsizing es una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

acordes a la empresa, combinando diferentes factores con los cuales se puedan obtener resultados más favorables para la empresa.

Por otro lado, es necesario estructurar la organización a través de un índice de desempeño económico dinámico de las empresas, con la capacidad de medir una compañía y su gama de oportunidades comerciales y técnicas. El crecimiento permite: Generar empleo, adquirir poder en el mercado, disminuir el riesgo de diversificar y genera estatus organizacional. Teniendo en cuenta esos aspectos, se deben plantear estrategias que generen un crecimiento en ventas ya sea en mercados actuales o incursión en nuevos mercados, inversión en I+D en productos, emisión de nuevo capital, adquisidores, alianzas estratégicas, entre otros, con las cuales Sara Cruz – Franco S.A.S pueda crecer como empresa y cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Es necesario encaminarse a los criterios y objetivos organizacionales transversales como base para la toma de decisiones por parte directiva, se plantean una combinación de estrategias para empresas ágiles y estrategias competitivas genéricas y singulares, con las que se busca mejorar el rendimiento y efectividad de la empresa, dar cumplimiento los objetivos y metas organizacionales establecidas, mayor posicionamiento en el mercado, siendo un prospectiva favorable para Sara Cruz – Franco S.A.S.

9.1. ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN

9.1.1. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción

(PEYEA)

Es necesario identificar si la organización se encuentra en una posición estratégica, lo que permite analizar de qué forma está de acuerdo a los recursos, investigación y desarrollo (I+D), entre otros factores, permiten diagnosticar su situación actual. Las calificaciones fueron obtenidas a través de la percepción de un equipo estratégico de la organización que, a partir de mesas de trabajo, lograron sacar los diferentes índices desde lo cuantitativo y de las percepciones de acuerdo a una visión del entorno.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción permite identificar la posición en la que se encuentra la empresa a partir de su capacidad financiera y ventaja competitiva, se clasifica en cuatro dimensiones internas y externas, que arrojan un perfil estratégico de la organización frente al entorno. Es de gran relevancia para identificar las estrategias competitivas acordes para la empresa.

TABLA 17. Matriz PEYEA. Elaboración propia.

	-	CALIFICACIÓN	+	CALIFICACIÓN
Posición estratégica interna	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-17	FUERZA FINANCIERA (FF)	13
	Ubicación Geográfica	-3	Rotación de inventarios	4
	Calidad de productos/servicios	-5	Rentabilidad	3
	Participación en el mercado	-3	Endeudamiento	2
	Lealtad de los usuarios	-4	Recursos para I + D	2
	Posicionamiento de la marca	-2	Recursos para proyectos de cultura	2
Posición estratégica externa	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-13	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	15
	Precios de los servicios	-2	Aprovechamiento de recursos	4
	Presión competitiva	-4	Estabilidad financiera	2
	Adaptación al cambio	-3	Productividad	3
	Estabilidad laboral de empleados	-1	Potencial de crecimiento	3
	Presión de resultados	-3	Cubrimiento de las áreas de gestión en las necesidades de la organización	3

VC=	-3
EA=	-2,6

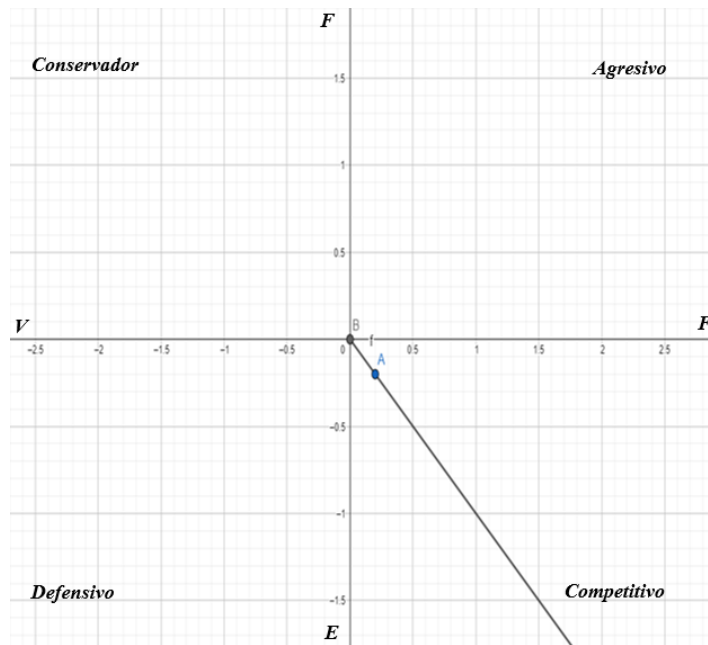
FF=	2,4
FI=	3,2

X=	0,2
Y=	-0,2

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se obtuvo que, dentro de los elementos que componen a la organización, la Estabilidad de ambiente, es de -2,6, lo que indica que pueden haber problemáticas con respecto al ambiente, de acuerdo a la Fuerza de la Industria (FI), el puntaje es de 3,2 lo que indica que se encuentra en un escenario medianamente positivo, en cuanto a la Ventaja competitiva (VC), la organización se encuentra en un escenario de inestabilidad, o que requiere el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer este factor, finalmente, la fuerza financiera (FF), tiene un puntaje de 2,4 lo que indica que se encuentra en un escenario neutral.

Figura 2 Resultados de la matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con el resultado, la matriz muestra que Sara Cruz – Franco S.A.S se encuentra en el cuadrante competitivo, porque el vector direccional aparece en el cuadrante inferior derecho de la matriz. Este cuadrante se caracteriza por tener estrategias competitivas como lo son el desarrollo de productos, penetración del mercado, integración vertical y horizontal, entre otras; sin embargo, a pesar de que busca el crecimiento y participación de la organización, se rige de las fuerzas del mercado en el que se desempeña.

9.1.2. Matriz producto/mercado o vector de crecimiento - ANSOFF

Desde la perspectiva del producto, es necesario analizar la matriz de Ansoff, por lo que, es posible determinar de qué forma los productos impactan de manera directa en el mercado.

Figura 3 Matriz ANSOFF.



Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando producto-mercado con base al criterio de novedad o actualidad. Cuenta con cuatro cuadrantes donde se clasifica la información sobre cuál es la mejor opción para seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. El principal objetivo es apoyar en la toma de decisiones sobre expansión y crecimiento estratégico de la empresa³⁵.

En el caso de Sara Cruz-Franco S.A.S se identificaron cuatro variables por cada opción estratégica, en las cuales se evalúa y jerarquiza de la siguiente manera:

- *Estrategia de penetración de mercados:* Por medio de planes de acción para esta estrategia, se busca tener una mayor participación en el mercado con los productos con los que cuenta y en el mercado actual. Se considera que puede mejorar notablemente al aplicar nuevas tecnologías y medios digitales, que le permita llegar a más personas y poco a poco incrementar su posicionamiento en el mercado local.

³⁵ ESPINOSA, Roberto. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Obtenido de: Blog. Página Web. 2015

- *Desarrollo de nuevos productos:* Los mercados actuales están en constante cambio, por lo tanto, es determinante para la empresa contar con factores innovadores y diferenciales que promuevan en el consumidor la intención de compra de manera frecuente, esto se da principalmente por el lanzamiento de nuevos productos, modificación y actualización en tendencias, para satisfacer las nuevas necesidades que dan de esos cambios.
- *Desarrollo de nuevos mercados:* Para lograr el cumplimiento de esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, evaluar nuevos segmentos de mercado y principalmente crear canales de distribución para aquellos municipios cercanos a Fusagasugá. Este tiene como finalidad expandir su cobertura y generar alianzas estratégicas con otras empresas para el crecimiento mutuo en el sector.
- *Diversificación:* Por último, a pesar de ser relevante este tipo de estrategia es de alto riesgo para la empresa, puesto que es incursionar en el desarrollo nuevos productos en mercados diferentes a los conocidos. Estos principalmente son adecuados o se determinan con base al mercado en el cual se va a operar, pero al no tener conocimiento suficiente sobre el mismo ofrece una menor seguridad para la empresa y se corre el riesgo de fracasar o tener éxito, sin embargo, el resultado puede ser subjetivo

9.2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

TABLA 18 Estrategias de penetración del mercado

Estrategia intensiva de penetración de mercado + Estrategia ágiles en la implementación de tecnología eficiente
Se desea alcanzar nuevos mercados mediante la implementación de herramientas de e-commerce, esto con el fin de incrementar la participación de Sara Cruz - Franco SAS en la distribución comercial, intensificando el mercado en el que actualmente opera haciendo uso de las líneas vigentes de producción e introduciendo herramientas digitales que mitiguen la carencia del uso de las Tics en la organización.
Propuesta: Crear una página web donde se evidencie el catálogo de productos ofertados y el stock de disponibilidad, la cual tendrá opción de compra en línea y posibilidad de escoger el canal de distribución de acuerdo con las necesidades del cliente. – Formas de envío de la mercancía que puede ser a domicilio o recolección en tienda – para permitir a Sara Cruz - Franco SAS la penetración a nuevos mercados, teniendo en cuenta que la actual pandemia realizo cambios en la cultura de compra, disminuyendo las ventas en el punto físico. Por lo cual el uso de tecnología eficiente permite constituir la adecuada divulgación y comercialización de productos a un nivel digital, provocando que se amplié los horarios comerciales, llegar a diferentes nichos de mercado, atraer los clientes de la competencia, entre otros.

PLAN DE ACCIÓN		
Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Realizar un estudio interno sobre el posicionamiento de la marca, en donde se especifique su personalidad y proyección en el mercado digital.	Realizar alianzas estratégicas con agencias de envío, que permitan realizar la distribución acorde a las políticas de tiempos entrega, cambio y devoluciones establecidos	Notificar a los clientes a través de la Newsletter sobre productos que se encuentran disponibles en la tienda virtual y punto de venta en físico, así como la disponibilidad de tallas, colores y próximas colecciones
Asesorarse con ingeniero de sistemas y un especialista en comercio electrónico que oriente a la organización la	Planificar mediante un cronograma de actividades el control de contenido a publicar en la página web, el cual se encuentre acorde a las tendencias del	Estandarizar los canales de distribución para alcanzar una penetración de servicio al cliente, en donde se incursionará en el servicio personalizado, diseño y

herramienta tecnológica acorde a las necesidades y tendencias del mercado.	mercado y sujeto al stock En: el punto de venta físico.	confección de calzado acorde a las necesidades de diversos clientes en el mercado.
Escoger la tecnología eficiente para promover el posicionamiento de la marca (Instagram, Facebook, Twitter, entre otros)	Diseñar una guía de compra, la que se encontrará constituido por el acompañamiento de los diferentes canales de distribución, estableciendo las pautas de envío y contra entrega para prestar un óptimo servicio.	Impulsar la página web en el mercado internacional, en donde se posicionen los productos de la marca en tiendas con despacho internacional. Ejemplo: Linio, Amazon, eBay.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

TABLA 19 Estrategias de diversificación

Estrategia de Diversificación Horizontal + Estrategia Competitiva Genérica de Diferenciación

Consiste en agregar nuevos artículos al portafolio ofrecido en el mercado actual de Sara Cruz-Franco SAS, y que tendrán relación entre sí para satisfacer las necesidades, deseos y exigencias de los usuarios; brindando un punto diferenciador en calidad, precio, diseño y atención al cliente.

Propuesta: Incrementar la variedad de artículos ofertados en Sara Cruz-Franco SAS implementando nuevas líneas de productos como: Ropa Femenina, Perfumería, Maquillaje con el sello Sara Cruz, para así posicionarlas en el mercado actual que maneja la organización, obteniendo mayores ingresos y diversificando el portafolio; basados en los gustos, deseos, necesidades y exigencias del público femenino en la ciudad de Fusagasugá.

PLAN DE ACCIÓN

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Realizar un estudio de mercado local, para establecer la factibilidad de las nuevas líneas de productos en marcas	Establecer alianzas con los mejores proveedores de perfumería, quienes ofrecerán calidad, precio, facilidades de	Realizar un estudio de mercado local, para hallar la factibilidad y viabilidad de establecer línea de maquillaje con

<p>posicionadas a nivel nacional e internacional, las cuales resalten el estilo Sara Cruz-Franco.</p>	<p>pago, para lograr rentabilidad con la apertura de esta línea en la organización.</p>	<p>marca Sara Cruz, la cual vaya acorde al estilo y diferenciación de la organización.</p>
<p>Buscar proveedores adecuados para el suministro de la perfumería con las condiciones, necesidades y exigencias referentes al gusto olfativo de los diferentes usuarios de la población local. (Floral, Frutal, Verde, Aromático, Fougére, Cítrico, Chipre, Amaderado, Oriental, Musk)</p>	<p>Realizar un estudio de mercado local, para hallar la factibilidad y viabilidad de establecer línea de ropa femenina con marca Sara Cruz, la cual vaya acorde al estilo y diferenciación de la organización.</p>	<p>Buscar un profesional en el área química cosmética para crear los productos cosméticos idóneos para establecer el sello Sara Cruz Cosmetics</p>
	<p>Establecer alianzas con los mejores proveedores de corte, diseño y confección de prendas exteriores femeninas, los cuales manejaran el sello Sara Cruz. Quienes ofrecerán calidad, precio, facilidades de pago, para lograr rentabilidad con la apertura de esta línea en la organización.</p>	<p>Buscar proveedores adecuados para el suministro de insumos químicos cosméticos para la creación de la línea cosmética de Sara Cruz, los cuales brinden calidad, inocuidad, en el manejo de los insumos.</p>
<p>Establecer la línea de perfumería en el establecimiento de comercio de Sara Cruz-Franco SAS</p>	<p>Diseñar y co-diseñar prendas exteriores femeninas, las cuales se manejarán en stocks reducidos para así establecer exclusividad en las prendas.</p>	<p>Crear los productos cosméticos acordes a las exigencias, estilos, y gustos de la población fusagasugueña, basándose en la cultura y estilos de maquillaje de esta.</p>
	<p>Establecer la línea de ropa femenina en el establecimiento de comercio de Sara Cruz-Franco SAS</p>	<p>Establecer la línea de maquillaje en el establecimiento de comercio de Sara Cruz-Franco SAS</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

TABLA 20 Estrategias financieras de apalancamiento

Estrategia financiera de apalancamiento y gestión de recursos

Consiste en el fortalecimiento del área financiera a través del empoderamiento del personal para la gestión sostenible de los recursos, sobre todo, la adaptación de tendencias tecnológicas que impacten de manera positiva en la organización Sara Cruz-Franco SAS, lo que requiere satisfacer una adaptación de organización interna y de fortalecimiento estratégico desde lo financiero, hasta la estandarización de productos.

Propuesta: Adaptar un software contable que permita manejar de manera organizada la facturación electrónica y adaptarlo a los sistemas bancarios para la automatización del proceso de compras y el uso de datáfono o pagos en línea que abran un camino a la organización dentro del target³⁶ objetivo como lo es el público femenino de la ciudad de Fusagasugá y amplíe la oferta a otras ciudades con sistemas de delivery³⁷ sofisticados con alianzas estratégicas, porque después de encontrarse el COVID-19 y generar un cambio dentro de la comercialización, es necesario adaptarse y estar a la vanguardia desde lo tecnológico.

PLAN DE ACCIÓN

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Analizar el mercado para la adquisición de un software especializado que permita adaptar la facturación electrónica para una correcta rendición de cuentas tributarias y el control económico con el uso de la tecnología.	Creación de un plan educativo o de empoderamiento del RRHH para el uso eficiente de las herramientas contables y software que se utilizarán para el mejoramiento de la organización con la implementación de un cronograma y fechas establecidas.	Establecer un análisis de la ejecución presupuestal para el desarrollo de estrategias en periodos posteriores.

³⁶ El target consiste en el grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca en concreto. También se le denomina público objetivo, nicho de mercado, clientes potenciales.

³⁷ Actividad que parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso

Conocer las necesidades del RRHH con respecto a las falencias que tienen con respecto a los procesos operativos e identificar cuáles pueden ser adaptables y cuáles hay que modificar para el mejoramiento del flujo contable de la organización.

Establecer un sistema de prevención de riesgos a través de actividades no operacionales que logren fomentar un mejoramiento del flujo de caja con el uso de instrumentos financieros y la adquisición de títulos valores.

Realizar un proceso de selección de personal especializado que permita tomar decisiones de forma eficiente al fortalecer el área financiera.

Formular un plan presupuestal con respecto a una planeación estratégica enfocada en el cumplimiento de metas a mediano plazo.

Formular un plan presupuestal con respecto a una planeación estratégica enfocada en el cumplimiento de metas a largo plazo

Evaluar nuevas líneas de negocio a través de una proyección económica por producto y consolidado con el uso de proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

9.3. ETAPA DE MEDICIÓN

9.3.1. Perspectiva financiera

- Formación contractual.
- Gestión de presupuesto.
- Inversión tecnológica
- Aumentar ventas

Sara Cruz – Franco SAS considera que para el incremento en la circulación de dinero por concepto de ingresos, es indispensable implementar aumento en ventas, oferta de nuevos productos, implementación de nuevos medios y canales de distribución y una eficiente gestión de caja, esto se realiza con el fin de mantener y aumentar los ingresos de la organización, permitiendo la rotación de inventario, el incremento de las utilidades y el cumplimiento de las metas de ventas establecidas.

9.3.2. Perspectiva de clientes.

- Fidelización
- Lealtad
- Servicio personalizado
- Aumentar el Market share

Sara Cruz – Franco SAS considera que para la satisfacción del cliente es indispensable implementar la fidelización, la lealtad, el servicio personalizado y la calidad del mismo, esto se realiza con el fin de mantener y aumentar la cartera de clientes, permitiendo la rotación de inventario, el incremento de las utilidades y el cumplimiento de las metas de ventas establecidas, constituyendo así el posicionamiento de marca.

9.3.3. Perspectiva de procesos internos

- Calidad en la atención
- Certificación en calidad
- Creatividad
- Redes sociales

Por medio de la perspectiva de procesos internos se desea para la empresa Sara Cruz - Franco SAS proponer la reestructuración de evaluación SAC (Servicio de atención al cliente) en donde se tendrá en cuenta los requerimientos del mismo y así, adecuar los procesos en un futuro. Por otro lado, se plantea trabajar en la adecuación y cumplimiento de los requisitos estipulados para certificarse en la norma ISO 9001.

Se propuso mejorar las redes sociales, ya que, según las exigencias del mercado actual, estas plataformas están desactualizadas y no llaman la atención de nuevos usuarios, para ello, la empresa debe hacer un estudio de marketing digital en donde se identifique las necesidades actuales del mercado e igualmente las tendencias y así proceder a realizar los cambios pertinentes.

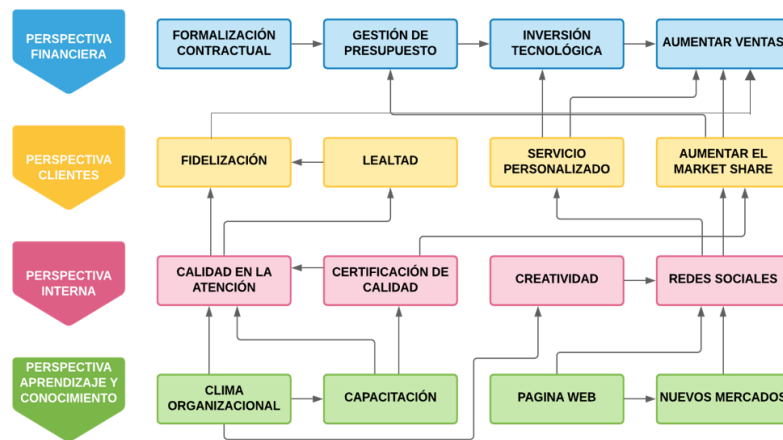
9.3.4. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Clima organizacional
- Capacitación
- Página web
- Nuevos mercados

Busca por medio de la implementación de la página web, la capacitación, el clima organizacional y los nuevos mercados, motivar el conocimiento de destrezas y actitudes en los colaboradores, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la organización, el cual permite el aumento de productividad y el desempeño individual y/o grupal de cada una de las personas que conforman la organización, con base a la satisfacción laboral y a la alineación del cumplimiento de las metas.

9.4. MAPA ESTRATÉGICO

Figura 4 Mapa estratégico organización.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

9.5. ESQUEMA DE LAS PERSPECTIVAS

TABLA 21 Balance Scorecard (BSC)

BALANCE SCORECARD					
"Sara Cruz – Franco SAS como empresa familiar consolidada en el municipio de Fusagasugá, busca para el 2025 expandir su mercado a nivel nacional a través de diferentes puntos de ventas, para satisfacer los gustos de la cada mujer gracias al personal capacitado y calificado que infiere con responsabilidad y honestidad en cada paso de producción y comercialización, buscando ofrecer nuestros productos, cuidando la imagen, y brindando un toque especial en cada momento de la vida de una mujer" (SaraCruz–Franco SAS)					
PROSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META	MEDIOS	INICIATIVA
	AUMENTAR VENTAS: Direccionar Procesos Eficaces en Ventas de Sara Cruz-Franco S.A.S	(VENTAS REALIZADAS/VENTAS PROYECTADAS) * 100	Aumentar en un 15% las ventas de Sara Cruz - Franco S.A.S durante el primer semestre del 2021	* Invertir en nuevos canales de distribución. * Diversificar las líneas de productos. * Compra en plataformas digitales *Contactar a un asesor comercial especializado en la venta de este producto a software *Análisis de características técnicas que	Realizar alianzas estratégicas con posibles comerciantes de otras zonas cercanas al Municipio. (Ej. Silvania, Pasca, Chinauta) Comprar una versión beta de un software estándar que relacione proveedores con la empresa.
FINANCIERA	INVERSIÓN TECNOLÓGICA: Adquirir un software Estándar de autogestión en convenio con los proveedores.	(PEDIDOS SOLICITADOS/TIEMPO DE GESTION) * 100	Alcanzar una eficiencia entre un 65% a 100% con respecto a la solicitud de productos a proveedores.		

requiere el software

FORMALIZACIÓN CONTRACTUAL:

Establecer condiciones de equidad en las diferentes modalidades de contrato que maneja Sara Cruz - Franco S.A.S

(TRABAJADORES RETIRADOS / TRABAJADORES CONTRATADOS)* 100

Disminuir la deserción del personal en un 0% 25%.

* Implementación de nueva modalidad de contratos
* Asesoramiento con expertos en gestión de Talento Humano.

Recategorizar los tipos de contratos que existen en Sara Cruz-Franco S.A.S

GESTIÓN DE PRESUPUESTO:
Contemplar un plan presupuestal anual sobre los gastos

(GASTOS ANUALES / PRESUPUESTO ANUAL) * 100

Incrementar un 20% el presupuesto anual establecido por Sara Cruz - Franco S.A.S para el año 2021

* Asesoramiento con experto contable

Analizar los gastos que se generan en la organización y determinar un límite máximo en gastos anuales.

CLIENTE

FIDELIZACIÓN: Priorizar el bienestar del cliente interno y externo.

(TOTAL DE VISITAS / TOTAL DE COMPRAS EFECTUADAS) * 100

Lograr la fidelización de 60% a 100% de clientes que son atendidos en Sara Cruz - Franco S.A.S

*Tarjetas de compras frecuentes (acumulables)
* Sistemas de acumulación de puntos
* estrategias comerciales (preventas)

de Sara Cruz - Franco SAS por compras superiores a \$250.000 le obsequiará un bono del 15% por cualquier producto del almacén en las temporadas bajas de ventas.

<p>LEALTAD: Anticipar las necesidades de los clientes concurrentes</p>	<p>(CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDIDOS EN EL MES /CANTIDAD DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL MES) * 100</p>	<p>Mejorar un 80% a 100% en la atención de servicio al cliente, anticipándose a la satisfacción de las necesidades del mismo</p>	<p>* Encuesta de Satisfacción * Caracterización socioeconómica</p>	<p>Aplicar una encuesta de satisfacción del cliente posventa</p>
<p>SERVICIO PERSONALIZADO: Ofrecer acompañamiento personalizado en la compra según la tendencia de consumo</p>	<p>(CLIENTES ATENDIDOS / CAMPAÑAS ENVIADAS) * 100</p>	<p>Ofrecer al 90% de los clientes atendidos durante el mes un servicio personalizado.</p>	<p>* Atención personalizada por redes sociales * Creación base de datos * Atención personalizada presencial * Caracterización socioeconómica en tendencias de consumo</p>	<p>Mediante un correo electrónico o vía WhatsApp con previa autorización del cliente, se incluirá en el newsletter (boletines informativos), el cual trata de comunicados de suscripción a ofertas y nuevos productos y/o servicios.</p>
<p>AUMENTAR EL MARKET SHARE: Ampliar el mercado objetivo en el Municipio de Fusagasugá</p>	<p>(TOTAL DE CLIENTES INGRESADOS A LA BASE DE DATOS / TOTAL DE LA POBLACIÓN FUSAGASUGUEÑA (DANE)) * 100</p>	<p>Alcanzar un 70% de cobertura en el mercado local.</p>	<p>* Estudio previo del mercado y condiciones económicas de las personas * Planteamiento de una nueva línea de producto de bajo costo</p>	<p>Lanzar una línea de productos low-cost para las personas que ganan menos de un SMMLV</p>

PROCESOS INTERNOS	CALIDAD EN LA ATENCIÓN: Rediseñar el proceso de atención y evaluación SAC (Servicio atención al cliente) aumentando la calidad de venta	(CANTIDAD DE PQRS REALIZADAS EN UN DIA / CANTIDAD DE CLIENTES ATENDIDOS EN UN DIA) * 100	Disminuir las quejas del SAC en un 0% A 15%	*Evaluación periódica al proceso de SAC * Implementar buzón de sugerencias	Proponer la reestructuración de evaluación SAC, realizando una evaluación mensual la cual disponga de información actualizada del cliente recurrente
	CERTIFICACIÓN EN CALIDAD: Adecuar a la empresa para el cumplimiento de todos los requisitos solicitados para certificarnos en la norma ISO 9001	(N° PROCESOS ESTANDARIZADOS / N° DE PROCESOS DE LA NORMA) * 100	Cumplir con el 100% de los requisitos de la norma ISO 9001	*Establecer estándar de calidad * Cumplimiento a normatividad local, Departamental y nacional.	Revisión de los parámetros y normas que se deben acatar, con el fin de adecuar al establecimiento para cumplir con lo requerido y lograr la certificación.
	CREATIVIDAD: Generar espacios de creatividad entre los empleados y la empresa para propuestas en las diferentes líneas de producción	(N.º IDEAS EJECTUADAS / N.º IDEAS PROPUESTAS) * 100	Impulsar en un 70% a los colaboradores en participar de sesiones creativas para propuesta de nuevas líneas de productos	* Brain Storming * Scamper *Brain Writing	Crear espacios de socialización para generación de ideas de nuevos productos por cada línea de venta de manera semestral

REDES SOCIALES: Adaptar las redes sociales y aumentar la captación de clientes.

(N.º DE COMPRAS POR MEDIO DIGITAL a DIARIO / N.º DE VISITAS A LA PAGINA PRINCIPAL a DIARIO) * 100

Lograr un 20% a 100% en compras por medio digital, ya que posiblemente son nuevos clientes.

* Pago de membresías redes sociales
* Buscar asesoramiento de un experto en el tema de marketing digital
* Capacitación corta en e-commerce

Hacer una investigación de mercado en lo relacionado con marketing digital y obtener información de las tendencias y preferencias para conocer mejor a las personas que interactúan con la empresa

PAGINA WEB: Establecer una página web que fomente el comercio electrónico.

((N.º DE VENTAS MES 2 - VENTAS MES 1)/N.º DE VENTAS MES 1) * 100

Lograr un incremento del 2% mensual en ventas a través de la página Web.

* Ventas directas PW
* Ventas contra entrega realizadas por PW
* Visualización de portafolio de productos

Invertir en estrategias de promoción y publicidad de la página web para Sara Cruz - Franco S.A.S

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

CAPACITACIÓN: Potencializar las competencias de los colaboradores frente a tendencias de moda, calidad del producto, servicio al cliente, entre otros.

(N.º PERSONAS CAPACITADAS/N.º TOTAL COLABORADORES) * 100

Capacitar al 100% del personal de ventas de manera semestral en la potencialización de sus competencias laborales

* Seminarios
* Cursos
* Talleres
* Convenios
* Juego de Roles
* Aprendizaje programado

Crear un plan de capacitación trimestral a los empleados mediante cursos, reuniones, seminarios, simulaciones, juego de roles, rotación de puestos de trabajo, aprendizaje programado, etc.

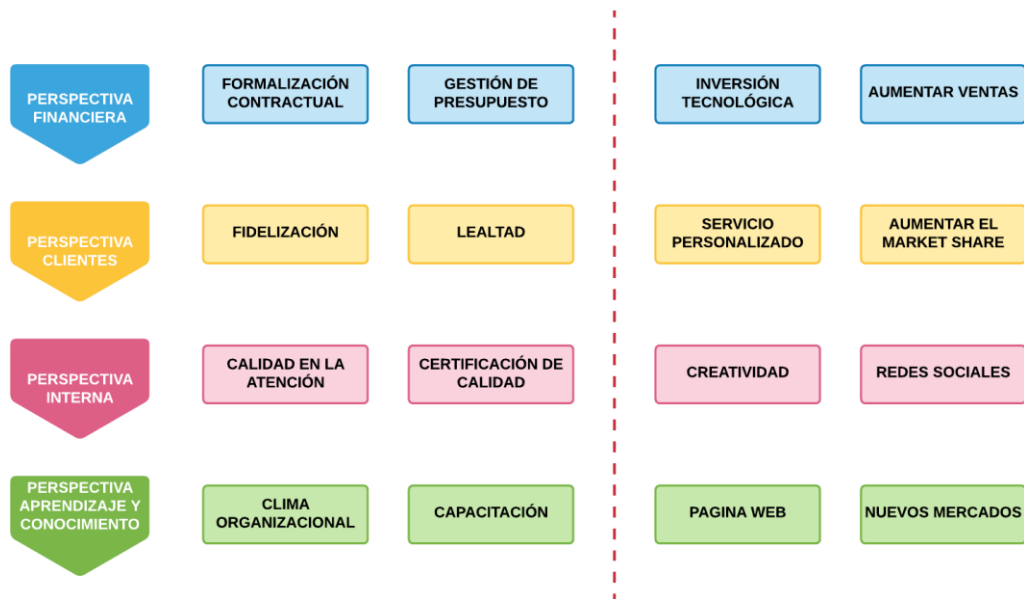
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL: Reconocer la perspectiva del empleado frente a los procesos organizacionales que da lugar a la mejora continúa.</p>	<p>FOCUS GROUP³⁸ Destinar un espacio cómodo para la participación de todos los colaboradores con una duración de 40 a 60 minutos apoyados en la guía de focus group (Anexo 6)</p> <p>(N° COLABORADORES PARTICIPANTES / N° TOTAL COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN) * 100</p>	<p>Lograr una participación activa de los colaboradores en la actividad, donde se sientan escuchados y parte importante de la organización.</p> <p>Lograr una participación del 100% de los colaboradores en la actividad.</p>	<p>* Encuestas de satisfacción * Charla Jefe-Empleado * Herramienta de Diagnostico * Mesas redondas y de concertación</p>	<p>Implementar una herramienta para indagar el nivel de satisfacción de los colaboradores, y así evidenciar los factores a mejorar.</p>
<p>NUEVOS MERCADOS: Realizar alianzas estrategias con marcas de ropa posicionadas en el mercado.</p>	<p>(VENTAS ALCANZADAS SEMESTRAL A TRAVÉS DE LAS ALIANZAS/VENTAS TOTALES SEMESTRALES) * 100</p>	<p>Vender un 30% del total de productos disponibles a través de las empresas aliadas.</p>	<p>* Reportes de ventas * Numero de alianzas estratégicas * Clasificación de empresas que vendan ropa * Partida Doble (ganar-ganar)</p>	<p>Realizar estudio de previo para identificar si los productos ofrecidos por el canal de venta tendrían mayor impacto en la población.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

³⁸ La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, 2013, pp 56. Universidad Nacional Autónoma de México.

9.6. RELACIÓN CAUSA Y EFECTOS ENTRE LOS OBJETIVOS

Figura 5 Relación causa y efecto



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo al diagnóstico de causa y efecto, se encuentra que existen factores relacionados a la perspectiva financiera, clientes, interna y de aprendizaje y conocimiento.

Dentro de los anteriores, desde lo financiero, se encuentra que la formalización contractual, la gestión del presupuesto, son factores que inciden en la inversión tecnológica y el aumento de las ventas.

Desde la perspectiva del cliente, se encuentra que la fidelización y a la lealtad de los mismos es una causa de desarrollo de un servicio personalizado y el aumento del market share.

Desde lo interno, el desarrollo de una atención de calidad y la certificación del mismo, son factores que van de la mano a la creatividad y al posicionamiento de redes sociales que pueden impulsar a la organización a impactar de una mejor manera en el mercado.

Finalmente, desde el aprendizaje y conocimientos, el clima organizacional, a las capacitaciones, la página web y la exploración de nuevos mercados se convierten en factores que pueden potencializar la I+D de la organización para el desarrollo interno de una mejor manera.

10. CONCLUSIONES

Dentro del análisis estratégico de la organización para una reestructuración financiera y operacional de la empresa Sara cruz franco S.A.S. de Fusagasugá, se puede entender que existen múltiples factores que han influido en los últimos años para la operación de la organización, pero, es importante la ejecución o formulación de un plan de acción que tenga coherencia con las necesidades de la organización de acuerdo al contexto y la situación actual en la que se encuentra, no obstante, existen múltiples temas coyunturales y problemáticas que han podido desacelerar el crecimiento de la organización o han colocado una brecha que ha retado a la misma a establecer acciones de mejora para la ejecución de cambios dentro de los procesos internos que estructuren una visión de mayor amplitud.

Sin embargo, desde lo estratégico, existen temas como el manejo de las relaciones con los clientes, finanzas, procesos internos y talento humano, estos son aspectos que no pueden ser transitorios y requieren de la toma de decisiones que haga posible un direccionamiento hacia el éxito organizacional con el uso de fuentes que se fortalezcan dentro de elementos tangibles que de corto, mediano y largo plazo impacten en la empresa.

Se encuentra que, el escenario de la organización no está desacertado con respecto al medio, pero requiere aprovechar costos de oportunidad con los que requiere potencializar sus procesos internos para poder tener una mayor competitividad en el mercado con el uso de sus recursos para poder optimizarlos y realizar un manejo eficiente de estos a través de estrategias y el cumplimiento de indicadores clave de éxito.

Dentro del diagnóstico realizado, es necesario establecer un punto de partida, en el que, la organización requiere enfrentar la coyuntura del COVID-19 que ya con un año de operación enfrentando esta problemática que ha afectado al entorno de forma determinante, la organización desde lo financiero, aún sigue operando con indicadores de crecimiento que aun viéndose afectadas las ventas, la organización ha podido sobrevivir al apalancarse con su inventario que tuvo en el año 2019.

11. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica: Proceso de la planeación estratégica. 3a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2017. 27 p. ISBN 9781456263140
- JACQUES, Louis; CISNEROS, Luis y MEJÍA, Jorge. Administración de PYMES. 1ª ed. México: Pearson Educación. 2011. 283-309 p. ISBN: 9786073206785
- RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. 8a ed. Chile: Ediciones UC. 2015. ISBN 9789561426153
- STRICKLAND, A.J; Thompson, Arthur; Janes, Alex; Sutton, Ciara; Peteraf, Margaret y Gamble, John. Administración estratégica. 2a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2018. 48-49 p ISBN. 9781456260934
- HAMUI-SUTTON, ALICIA; VARELA-RUIZ, MARGARITA La técnica de grupos focales Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, 2013, pp. 55-60 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. ISSN: 2007-865X

12. CIBERGRAFIA

- ACHING, César. Guía rápida ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. [En línea]. 1a. ed. Prociencias y Cultura S.A. 2006. 16-36 p. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: <https://puntodevistaypropuesta.files.wordpress.com/2015/03/ratios-financieros-y-matematicas-de-la-mercadotecnia.pdf>
- ÁREA DE PYMES. Ratios de balance y de cuentas de resultados. [En línea]. 2005. [Consultado: 18 de septiembre de 2020]. En: <https://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de la región Bogotá – Cundinamarca. [En línea]. 2019. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: https://www.ccb.org.co/content/download/139187/2521525/file/balance_economia_region_2019.pdf
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá. [En línea]. 2015. [Consultado: 18 de septiembre de 2020]. En: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2924/655_2005_8_23_11_38_36_plan_fusa.pdf?sequence=1&isallowed=y
- CENTRO EUROPEO DE POSGRADO. ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES? [En línea]. 2020. [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. En: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-direccion-de-operaciones.html#:~:text=Tenemos%20que%20la%20Direcci%C3%B3n%20de,tanto%20de%20bienes%20como%20de>
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. [En línea]. 3a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 2017. 54 p. [Consultado: 20 de septiembre de 2020]. En:

<https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=5205&pg=69>

CONFECÁMARAS. Confecámaras presenta dos estudios en los que analiza los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia y las claves para su crecimiento extraordinario. [En línea]. 2017. [Consultado: 18 de septiembre de 2020]. En: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/545-confecamaras-presenta-dos-estudios-en-los-que-analiza-los-factores-que-explican-el-exito-y-fracaso-de-las-empresas-en-colombia-y-las-claves-para-su-crecimiento-extraordinario> 17 de septiembre 2020

CORREA, Jaime; RAMIREZ, Leidy y CASTAÑO, Carlos. La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada, junio de 2010. Vol. 18, nro. 1. P. 179-194 [Consultado: 20 de septiembre de 2020] En: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf> ISSN: 0121-6805

DANE. Microestablecimientos. [En línea]. 2017. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/microestablecimientos>

DANE. Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB). [En línea]. 2018. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IV_trim18.pdf

DANE. Resultados por Actividad económica. [En línea]. 2018. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2_015/2018-provisional-Actividad_economica_resultado_2018.xlsx

DANE. Valor agregado por Municipio. [En línea]. 2018. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2_015/2018-provisional-valor-agregado-municipio.xlsx

DANE. Boletín Técnico PIB 2019. [En línea]. 2019. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IV_trim19_produccion_y_gasto.pdf

Economipedia. Comercio al por menor. [En línea]. 2020. [Consultado: 19 de septiembre de 2020]. En: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-al-por-menor.html>

ESCUADERO, Carlos y CORTEZ, Liliana. Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. [En línea]. 1a. ed. Ecuador: UTMACH. 2018. 21-22 p [Consultado: 20 de septiembre de 2020] En: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

- ESPINOSA, Roberto. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Obtenido de: Blog. Página Web. 2015 [En línea] <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- ETCHEGOYEN, Julio. Zonas operativas y técnicas en la organización de empresas. En: Revista de Psicología. Universidad Nacional de la Plata, junio de 1967. Vol. 5. P. 27-31 [Consultado: 19 de septiembre de 2020] En: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.884/pr.884.pdf ISSN 2422-572X
- FRANKLIN, Enrique. Auditoría administrativa. Evaluación y Diagnostico Empresarial. [En línea]. 3a. ed. México: Pearson Educación. 2013. 84 p. [Consultado: 20 de septiembre de 2020] En: <https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basededatosezproxy.com/?il=3561&pg=114>
- GAMBOA, Fredy y GUALTERO, Ingrid. Plan de fortalecimiento organizacional del consultorio de fisioterapia Dra. Lyda Gisela González Bernal ubicado en el municipio de Facatativá 2020-2023. [En línea]. Administración de Empresas. Universidad de Cundinamarca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. Facatativá. 2019. [Consultado: 19 de septiembre de 2019] En: <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1724/PLAN%20DE%20FORTALECIMIENTO%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20CONSULTORIO%20DE%20FISIOTERAPIA%20DRA.%20LYDA%20GISELA%20GONZALEZ%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- GONZÁLEZ M. [En línea]. 2002. [Consultado: 19 de septiembre de 2020]. En: <https://www.gestiopolis.com/funciones-area-financiera-contraloria/>
- INSTITUTO EUROPEO DE POSGRADO. ¿Qué es la dirección financiera de una empresa? [En línea]. 2018. [Consultado: 19 de septiembre de 2020]. En: <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>
- LA REPUBLICA. Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. [En línea]. 2019. [Consultado: 17 de septiembre de 2020]. En: <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>
- LA REPUBLICA. Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. [En línea]. 2019. [Consultado: 19 de septiembre de 2020]. En: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20expertos,al%20crecimiento%20de%20la%20empresa>
- MINCOMERCIO. Decreto 957 de 05 Junio de 2019. [En línea]. 2019. [Consultado: 19 de septiembre de 2020]. En: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- MORÁN, Carmen. Caracterización del financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio hospedaje del distrito de aguas verdes, 2017. [En línea]. Administración de Empresas. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. Tumbes, Perú. 2018. [Consultado: 18 de septiembre de 2019] En:

http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3851/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD_MORAN_ROSILLO_CARMEN_LILIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OVIEDO, Maribel. Plan de Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, año 2016. [En línea]. Administración de Empresas. Universidad de Santo Tomás. Facultad Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2016. [Consultado: 20 de septiembre de 2019] En: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9537/2017c%C3%B3rdobamaribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PONCE, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Revista "Contribuciones a la Economía". Bogotá D.C: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, septiembre de 2006. P. 1-16 [Consultado: 20 de septiembre de 2020] En: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf> ISSN: 16968360

RAMOS, Luis. 2017. Caracterización del Financiamiento, Capacitación y Rentabilidad de Mypes del Sector Comercio – Abarrotes del Mercado Cerro Colorado del Distrito de Juliaca – 2015. [En línea]. Maestría en contabilidad y finanzas. Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez". Juliaca, Perú. 2017. [Consultado: 18 de septiembre de 2019] En: http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1750/T036_41761370.pdf?sequence=3&isAllowed=y

SARASTI, Diego. Importancia de la Gerencia financiera en la administración del Hospital San Vicente de Paul de Palmira para la salud de segundo nivel de complejidad y los municipios aledaños del sur oriente del Valle del Cauca. En: Revista El Cuaderno. Medellín: Escuela de Ciencias Estratégicas, jul-dic de 2009. Vol. 3, nro. 6. P. 209-218 [Consultado: 20 de septiembre de 2020] En: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175771.pdf> ISSN: 2011-0170

SERRADA, Alejandro y FIERRO, Hernando. Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. [En línea]. Administración de Empresas. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad Escuela de Administración. Bogotá D.C. 2013. [Consultado: 19 de septiembre de 2019] En: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1>

13. ANEXOS

Anexo 1 Matriz del perfil de capacidad institucional (PCI)

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%
ADMINISTRATIVA									
Orientación empresarial		x					x		
Planes estratégicos		x						x	
Imagen corporativa	x						x		
Responsabilidad social corporativa	x						x		
Sistema de información		x						x	
TOTAL	6%	6%	0%	0%	0%	3%	9%	4%	0%
PRODUCTIVA									
Manejo de tiempo					x		x		
Optimización de procesos					x		x		
Mejora continua					x		x		
TOTAL	0%	0%	0%	0%	6%	0%	9%	0%	0%
COMERCIAL									
Precio	x						x		
Calidad - ciclo de vida del producto	x						x		
Fuerza del servicio y exclusividad	x						x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Innovación	x						x		
TOTAL	15%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	0%
FINANCIERO									
Rentabilidad	x						x		
Costos de Producción/Servucción				x			x		
Habilidad para competir precios	x						x		

Capacidad de endeudamiento				X			x		
Activos	x						x		
TOTAL	9%	0%	0%	6%	0%	0%	15%	0%	0%
TALENTO HUMANO									
Índice de desempeño	x						x		
Rotación				X			x		
Ausencia del personal				X			x		
Remuneración			x						x
Motivación	x							x	
TOTAL	6%	0%	1%	6%	0%	0%	9%	2%	1%
CAPACIDAD DE TIC									
Página Web				X				x	
Perfil en redes sociales					x		x		
Capacidad de innovación			x					x	
Procesos mediados por TIC	x						x		
TOTAL	3%	0%	1%	3%	2%	0%	6%	4%	0%
SOSTENIBILIDAD									
Economía circular	x							x	
Huella de carbono	x							x	
Logística inversa	x							x	
TOTAL	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%
GESTION AMBIENTAL									
Disposición de Recursos		x					x		
Políticas Ambientales	x						x		
Programas Ambientales	x						x		
TOTAL	6%	2%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%

TABLA 22 Matriz del perfil de capacidad institucional (PCI)- elaboración propia

Anexo 2 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (P.O.A.M)

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%	ALTO 3%	MEDIO 2%	BAJO 1%
FACTORES SOCIALES									
Valores socio- cultural		x						x	
Cultura Social	x							x	
Variaciones Demográficas					X			x	
Medios de Comunicación	x							x	
Nivel Educativo									x
TOTAL	6%	2%	1%	0%	2%	0%	9%	2%	1%
FACTORES ECONÓMICOS									
Poder adquisitivo del cliente		x						x	
Inversión Social								x	
Crecimiento de la economía a nivel nacional	x							x	
Inflación				x				x	
Impuestos		x						x	
TOTAL	3%	4%	0%	3%	0%	1%	3%	8%	0%
FACTORES COMPETITIVOS									
Estrategias Competitivas								x	
Competidores					X			x	
Alianzas Estratégicas		x						x	
Market Share		x						x	
TOTAL	0%	4%	1%	0%	2%	0%	9%	2%	0%
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Acceso a tecnología de punta		x						x	
Transferencia de tecnología									x
TOTAL	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	1%

FACTORES GEOGRÁFICOS									
Cambio climático				x			x		
Vías de Acceso				x			x		
Fenómenos Naturales				x			x		
Distancia de ciudades - capital	x						x		
TOTAL	3%	0%	3%	9%	0%	1%	12%	0%	0%

TABLA 23 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (P.O.A.M)- elaboración propia

Anexo 3 Recursos organizacionales

Tipo de Recurso	Recurso	Unidad de Medición
Financieros y Económicos	Caja Menor	Fijo
	Bancos	Variable
	Inventario Accesorios	Variable
	Inventario línea femenina	Variable
	Inventario línea Masculina	Variable
Físicos	Puff	3
	Estantes	22
	Vitrinas	9
	Pie de amigo	54
	Vidrios	27
	Dispensador de agua	1
Tecnológicos	Computador	1
	Televisor	1
	Programa Gestión de inventarios	1
	Paquete de vigilancia	1
	Cámara digital	1
	Teléfono	1

TABLA 24 Recursos organizacionales – elaboración propia

Recursos Sara Cruz – Franco SAS.

Tipo de Recurso	CARGO	DESCRIPCION
Recursos humanos	Gerente General	1
	Contador	1
	Asesor comercial fijo	2
	Asesor comercial hora labor	3

TABLA 25 Recursos humanos SARA CRUZ FRANCO SAS – elaboración propia

Tipo de Recurso	Recurso	Unidad de Medición	Valor Unitario	Total
Financieros y Económicos	Caja Menor	Fijo	\$ 200.000	\$ 200.000
	Bancos	Variable	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Inventario Accesorios	Variable	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Inventario femenina	línea Variable	\$ 65.000.000	\$ 65.000.000
	Inventario Masculina	línea Variable	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Físicos	Puff	3	\$ 100.000	\$ 300.000
	Estantes	22	\$ 80.000	\$ 1.760.000
	Vitrinas	9	\$ 300.000	\$ 2.700.000
	Pie de amigo	54	\$ 8.000	\$ 432.000
	Vidrios	27	\$ 10.000	\$ 270.000
	Dispensador de agua	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Tecnológicos	Computador	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	Televisor	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000

	Programa Gestión de inventarios	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Paquete de vigilancia	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Cámara digital	1	\$ 800.000	\$ 800.000
	Teléfono	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Recursos humanos	Gerente General	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Contador	1	\$ 500.000	\$ 500.000
	Asesor comercial fijo	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
	Asesor comercial hora labor	3	\$ 840.000	\$ 2.520.000

TABLA 26 Recursos SARA CRUZ FRANCO SAS – elaboración propia

GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Recolectar información relacionada con los procesos operativos al interior de la organización.

1. FICHA PARA GUIA DE OBSERVACIÓN

Sujeto de estudio:	SARA CRUZ FRANCO S.A.S
Actividad comercial:	Comercialización de artículos para dama y caballero
Área de observación:	Establecimiento en Fusagasugá Cundinamarca
Observadores:	JUAN CARLOS FRANCO ROZO (estudiante) GEFFERSON STEVEN VELÁSQUEZ SÁNCHEZ (estudiante)
Tiempo de observación:	Dos horas diarias Miércoles-Jueves-Viernes-Sábado (3 semanas)
Aspectos a observar:	Procesos operativos

I. Colaboradores

	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Los colaboradores llegan puntual al inicio de la jornada laboral.			
2. El colaborador cumple con requerimientos de presentación personal:			
Buen estado del uniforme dado por la organización			
Buen aseo personal			
3. Se evidencia un trato amable entre todos los colaboradores.			
4. Los colaboradores cumplen con los requerimientos generales de aseo del establecimiento:			
Se cumple con los requerimientos de aseo general en el establecimiento.			

<p>Evita ocasionar cualquier tipo de daño o mal trato a los productos y propiedad de la organización</p>			
---	--	--	--

	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>6. Se cumple con las características de orden fijadas por la organización:</p> <p>La exhibición de vitrinas se conserva de la forma establecida durante el tiempo dispuesto.</p>			
<p>Los elementos de aseo se encuentran ubicados en el espacio destinado para estos luego de terminar con su uso.</p>			
<p>El punto de pago se encuentra despejado.</p>			
<p>La bodega se encuentra despejada para el tránsito de los colaboradores.</p>			

II. Proceso del asesor

	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>1. Se da bienvenida de forma cordial a todo individuo que ingrese al establecimiento</p>			
<p>2. Durante el acompañamiento al cliente:</p> <p>Mantiene el uso de un léxico adecuado, dialogo amable y hace preguntas que le permitan brindar una correcta asesoría.</p>			
<p>Suministra el artículo con el cual se desea tener interacción y se muestran posibles productos</p>			

sustitutos a la necesidad.			
Busca la comodidad, satisfacción del consumidor y de ser necesario da el espacio para no hostigar a la persona			
4. De obtener como resultado del proceso una compra: Empaca el/los artículos de forma tal que no puedan sufrir maltrato en el momento e informa de las garantías con las cuales cuenta por las características del mismo.			
Acerca al consumidor con la persona que realiza el proceso de facturación, para suministrar la información que entra a la base de datos (n° de documento de identidad, n° de teléfono y nombre) si así lo quiere.			

	SI	NO	OBSERVACIONES
5. Continúa al tanto de las preguntas del consumidor y si este requiere un cambio se dispone a realizarlo con la mejor actitud.			
6. Informa y promueve a todo visitante, el ingreso a las interactivar con las diferentes páginas (Facebook, Instagram y página web) en las que la organización hace presencia			
7. El colaborador se despide agradablemente de todo visitante			

realice o no una compra.			
--------------------------	--	--	--

III. Proceso de compra

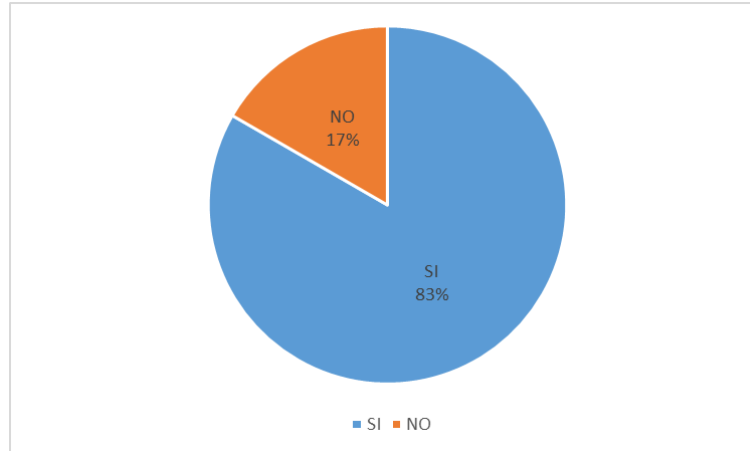
	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Se inicia con un saludo agradable con el consumidor			
2. Solicita cordialmente los datos necesarios para la factura, de ser suministrados, ingresa la información correctamente en la base de datos y entrega la factura que certifica que el proceso se realizó de la forma adecuada.			
3. El colaborador se despide agradablemente.			

Tabla 27 Guía de Observación

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE GRÁFICA

I. Colaboradores

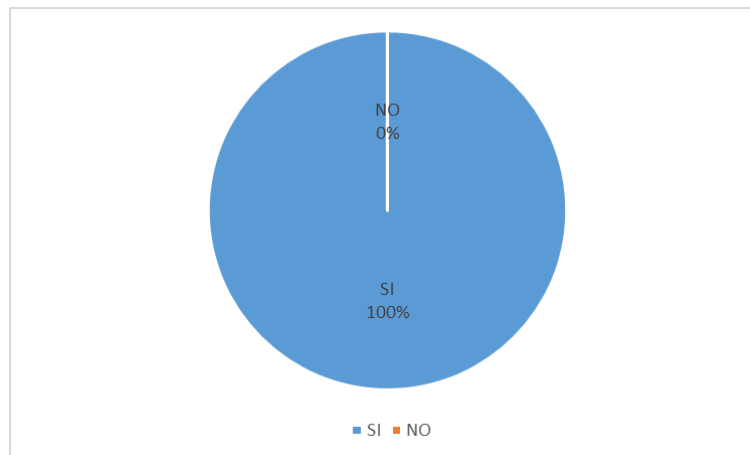
Ilustración 1 Los colaboradores llegan puntual al inicio de la jornada laboral



Fuente: Elaboración Propia

La puntualidad es constante, esto dejando de lado las eventualidades que se le pueden presentar a los colaboradores, pero se observó que cuando se presenta, el comunicar dichos eventos oportunamente permite que se pueda accionar de forma tal que se compense la ausencia de un colaborador.

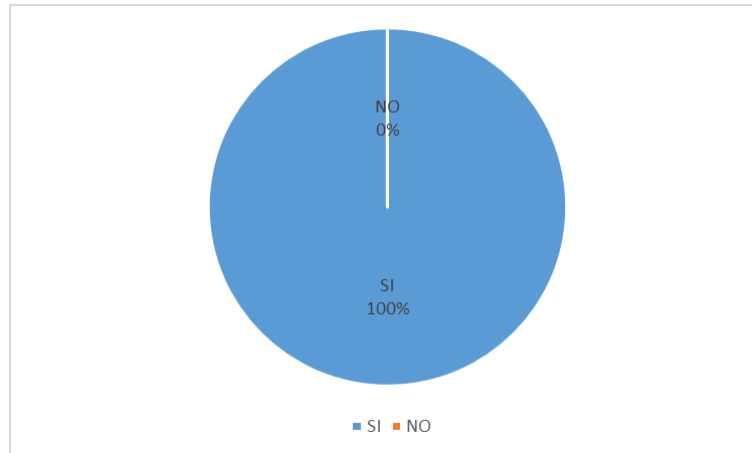
Ilustración 2 Buen estado del uniforme dado por la organización



Fuente: Elaboración Propia

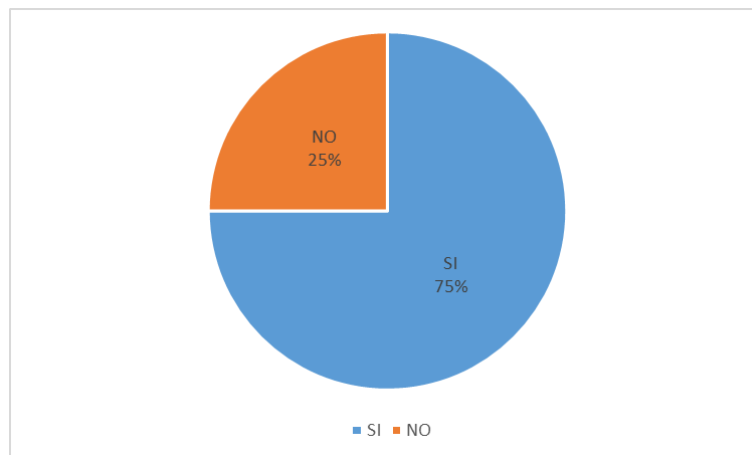
Estos elementos son parte de la imagen de la organización y esto es algo que los colaboradores tienen presente, de ahí que cuidan de las prendas con el fin de conservar una presentación personal impecable.

Ilustración 3 Buen aseo personal



El aseo personal durante la jornada laboral impacta directamente en la presentación personal, debido a que el sudor y olores desagradables afectan el proceso de compra del consumidor, al incomodar sin que este se concrete en la búsqueda del artículo que necesita.

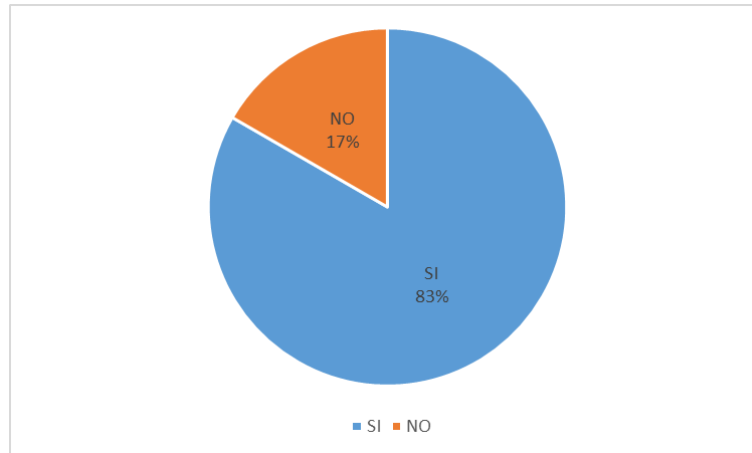
Ilustración 4 Se evidencia un trato amable entre todos los colaboradores



Fuente: Elaboración Propia

Los colaboradores se relacionan en sus actividades laborales, aunque en algunos casos se pueden presentar malos entendidos o discusiones por la forma de proceder, no impacta negativamente en proceder en la jornada laboral, ya que conservan una comunicación constante y se dan soluciones a las dificultades.

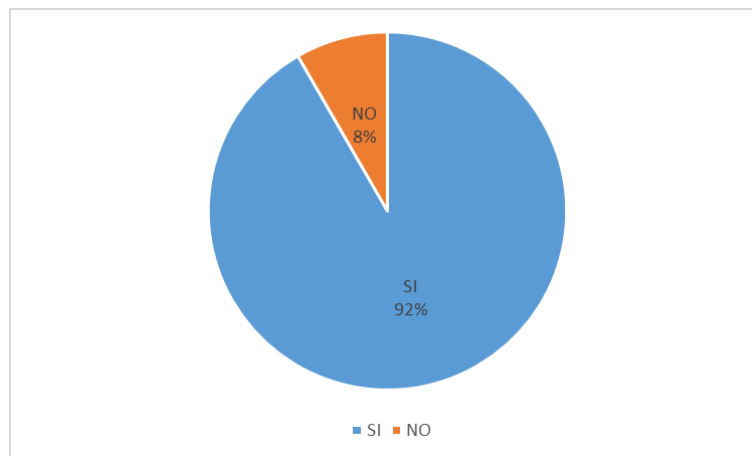
Ilustración 5 Se cumple con los requerimientos de aseo general en el establecimiento



Fuente: Elaboración Propia

La limpieza constante evita el deterioro de los artículos que la organización comercializa, de ahí que no se puede dejar acumular suciedades (polvo) en los materiales en los cuales son fabricados estos, aunque en algunas ocasiones esto se deja de lado por la alta afluencia de visitantes en el establecimiento. La prioridad para la empresa es la atención al cliente.

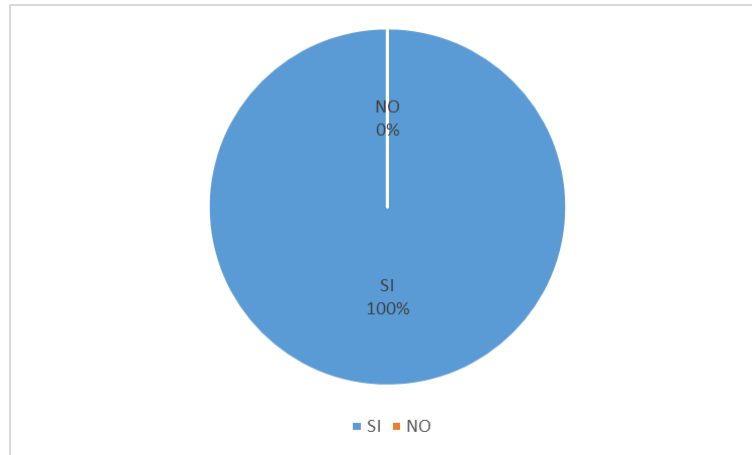
Ilustración 6 Evita ocasionar cualquier tipo de daño o mal trato a los productos y propiedad de la organización



Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de comprometer a los colaboradores con el cuidado de la organización, se recurre a sancionar con el pago de aquellos daños que el individuo haga de forma directa o que por no cumplir con la forma de proceder establecida por la empresa. No se hace con el fin de castigo, en vez de esto, es una medida de prevención.

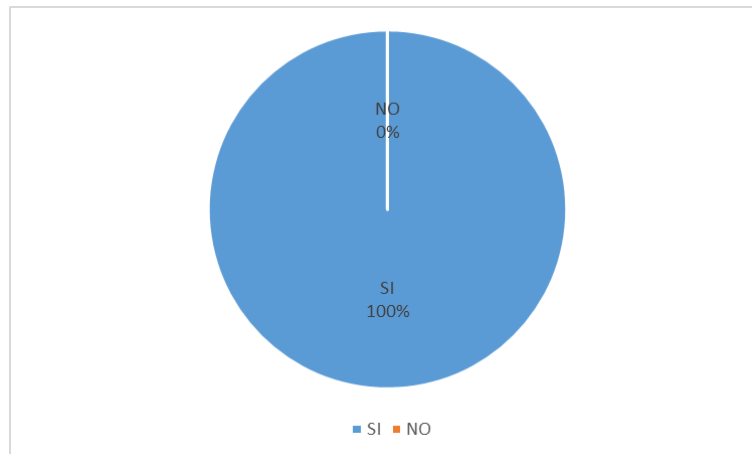
Ilustración 7 La exhibición de vitrinas se conserva de la forma establecida durante el tiempo dispuesto



Fuente: Elaboración Propia

En el establecimiento conserva la ubicación de los artículos por colores, estilos y tendencias, con el fin de que el visitante encuentre los estos agrupados en características comunes, sin disipar la atención con múltiples tonalidades en un espacio.

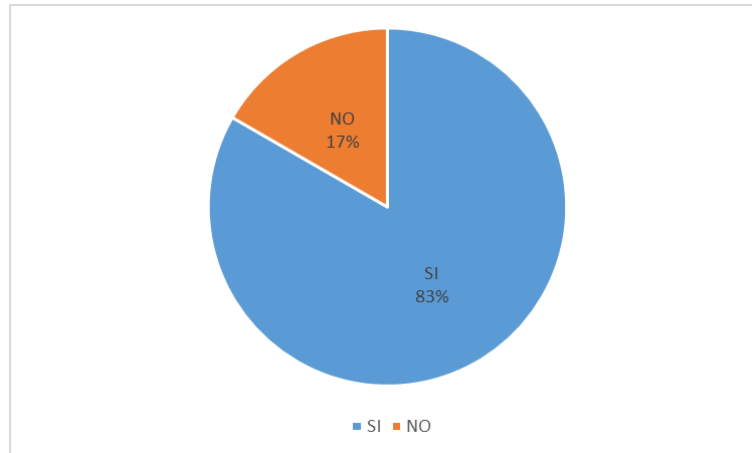
Ilustración 8 Los elementos de aseo se encuentran ubicados en el espacio destinado para estos luego de terminar con su uso



Fuente: Elaboración Propia

Estos elementos pueden ocasionar accidentes y/o daño a los productos, por esto se dispone de un espacio específico para estos, además que, visualmente afecta la presentación del establecimiento.

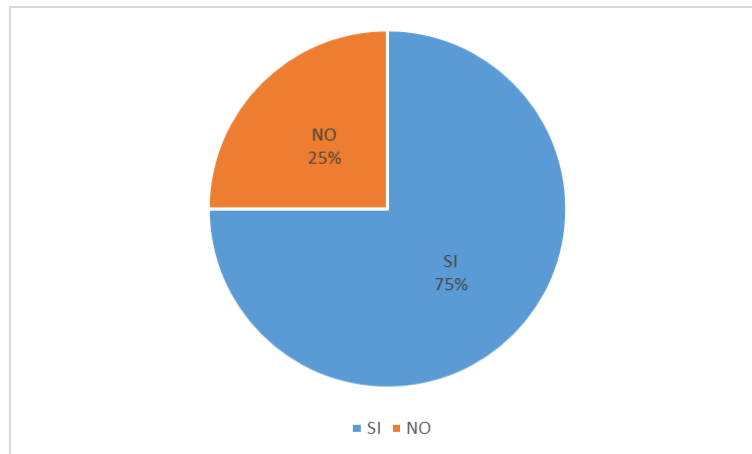
Ilustración 9 El punto de pago se encuentra despejado



Fuente: Elaboración Propia

Este punto debe estar libre de todo tipo de elementos que puedan distraer, entorpecer u ocasionar daños el proceso de compra, para agilizar la recepción de información, dinero y despacho de los artículos vendidos, pero en el momento de llegada de pedidos esto no se cumple, como causa de no contar con un espacio para esta actividad.

Ilustración 10 La bodega se encuentra despejada para el tránsito de los colaboradores

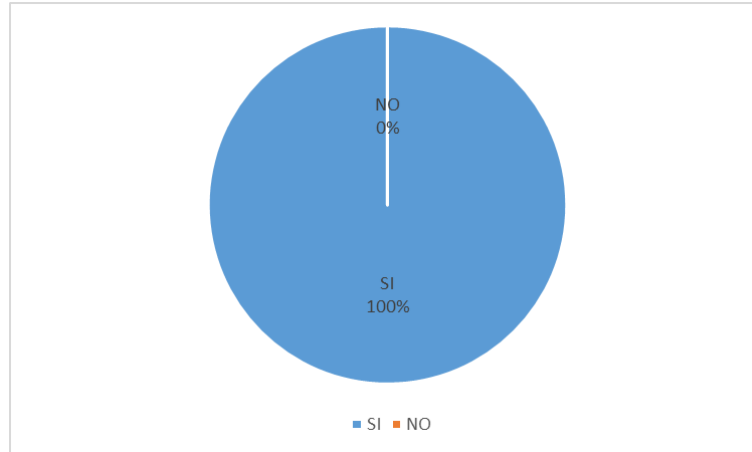


Fuente: Elaboración Propia

Durante el proceso de asesoría, los colaboradores se desplazan constantemente a este espacio, por ende al encontrar barreras u obstáculos en su trayecto se pueden ocasionar accidentes, entorpeciendo y perjudicando las actividades, a pesar de esto se encuentran bolsas plásticas pequeñas y cajas de cartón laminado en el suelo (donde se empaca el calzado almacenado). Así que establecer un espacio donde depositar estos residuos se hace indispensable.

II. Proceso del Asesor

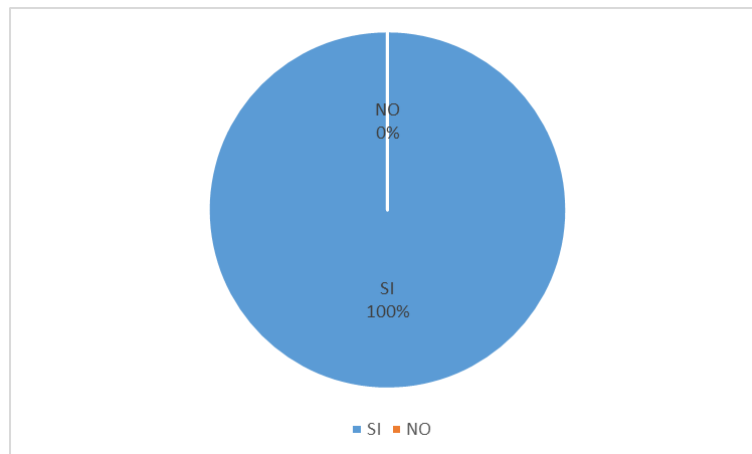
Ilustración 11 Se da bienvenida de forma cordial a todo individuo que ingrese al establecimiento



Fuente: Elaboración Propia

El saludo establece el inicio de un dialogo y una posible compra, de ahí que se llega a todo cliente potencial que ingresa al establecimiento.

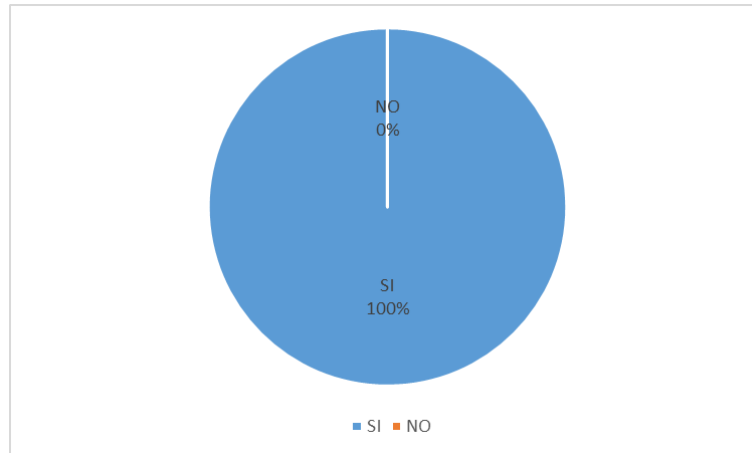
Ilustración 12 Mantiene el uso de un léxico adecuado, dialogo amable y hace preguntas que le permitan brindar una correcta asesoría



Fuente: Elaboración Propia

El dialogo asertivo permite una transmisión clara de las ideas, tanto del cliente y como del asesor, el uso de palabras que describan las características del artículo, manifestando como puede satisfacer la necesidad, beneficios y tipos de combinación.

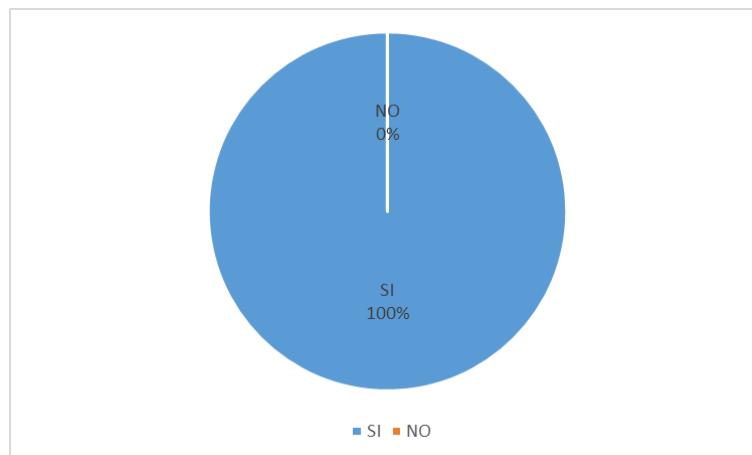
Ilustración 13 Suministra el artículo con el cual se desea tener interacción y se muestran posibles productos sustitutos a la necesidad



Fuente: Elaboración Propia

El interactuar con el artículo le permite al consumidor conocer la comodidad, sensación de altura, suavidad de materiales, etc. Cuando un artículo no satisface en la totalidad los requerimientos del cliente, el asesor al reconocer lo que se busca motiva a la persona a ver posibles productos con que pueda cubrir sus requerimientos (comodidad, color, altura, etc.)

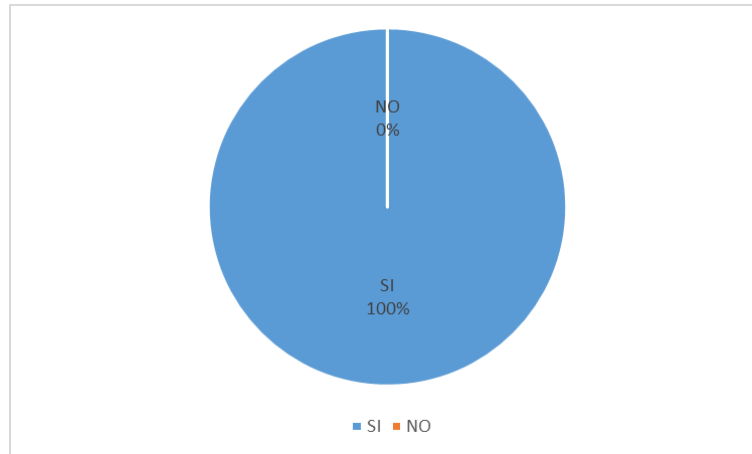
Ilustración 14 Busca la comodidad, satisfacción del consumidor y de ser necesario da el espacio para no hostigar a este



Fuente: Elaboración Propia

Estas características demuestran el compromiso que tiene la organización y el asesor con el consumidor, con esto garantizando una experiencia satisfactoria, con personas que no venden solo para recibir dinero, pues se comprometen y tratan de establecer un vínculo, así logra motivar el retorno de un cliente activo y uno potencial.

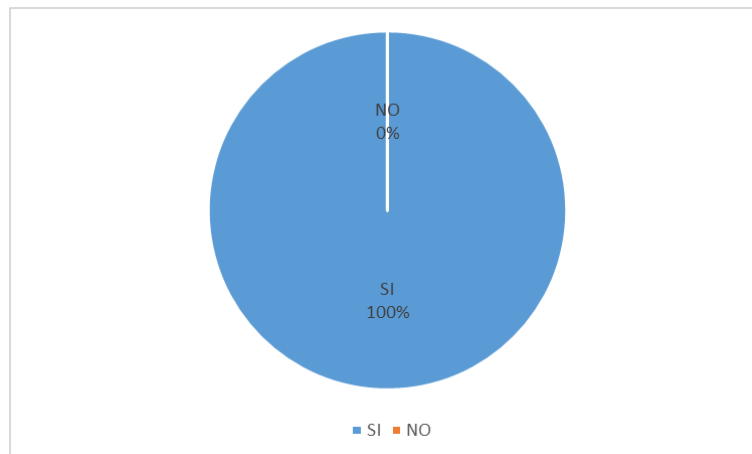
Ilustración 15 Empaca el/los artículos de forma tal que no puedan sufrir maltrato en el momento e informa de las garantías con las que cuenta por las características del mismo



Fuente: Elaboración Propia

Esta forma de hacer entrega de la compra realizada por el consumidor le da una sensación de seguridad al saber qué es lo que realmente ha comprado, además de saber los derechos que adquiere con su compra esto durante el proceso de empaque del o de los productos.

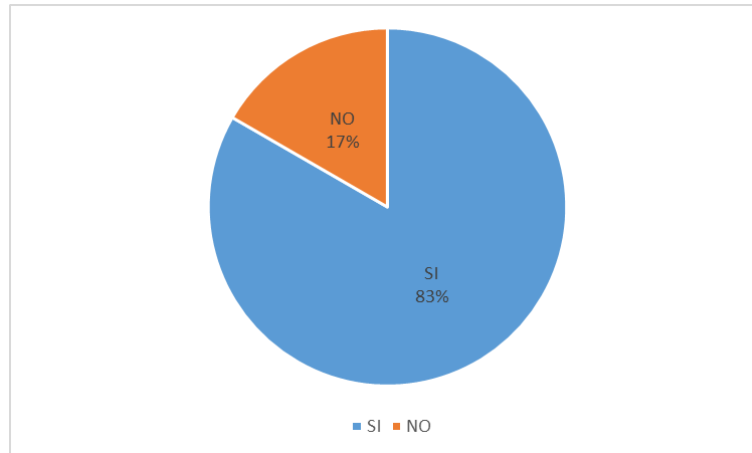
Ilustración 16 Acerca al consumidor con la persona que realiza el proceso de facturación, para suministrar la información que entra a la base de datos (n° de documento de identidad, n° de teléfono y nombre) si así lo quiere



Fuente: Elaboración Propia

Los colaboradores no tienen permitido recibir ningún dinero como pago de una compra, pues en ocasiones se ha evidenciado actos de mala fe por parte de personas inescrupulosas, apelando a situaciones que perjudican al asesor. De esta forma se reduce el espacio para escenarios incómodos entre el establecimiento.

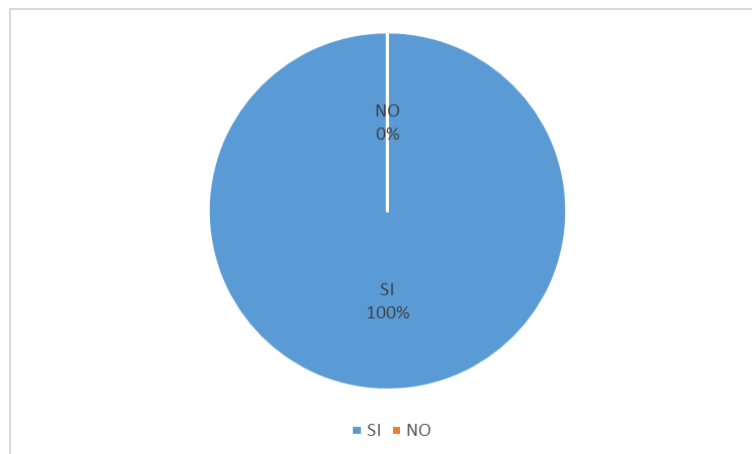
Ilustración 17 Continúa al tanto de las preguntas del consumidor y si este requiere un cambio se dispone a realizarlo con la mejor actitud



Fuente: Elaboración Propia

Esta es una situación es común en esta actividad económica, por ende los colaboradores deben encontrarse en la disposición de servir al consumidor, en algunas ocasiones se pueden ver afectados por las actitudes y acciones de este, indisponiendo al asesor que trata de hacer lo menos evidente dicho disgusto ante el cliente.

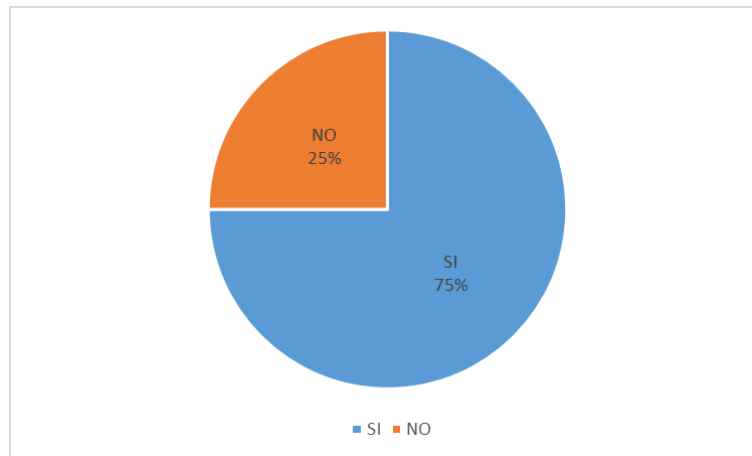
Ilustración 18 Informa y promueve a todo visitante, el ingreso a interactuar con las diferentes páginas (Facebook, Instagram y página web) en las que la organización hace presencia



Fuente: Elaboración Propia

El incentivar a las personas que conocen el establecimiento en físico y lleguen a las plataforma digitales da solides al crecimiento de seguidores, promoviendo que más personas conozcan la organización, el servicio y los productos que esta ofrece por medio digital.

Ilustración 19 El colaborador se despide agradablemente de todo visitante realice compra o no

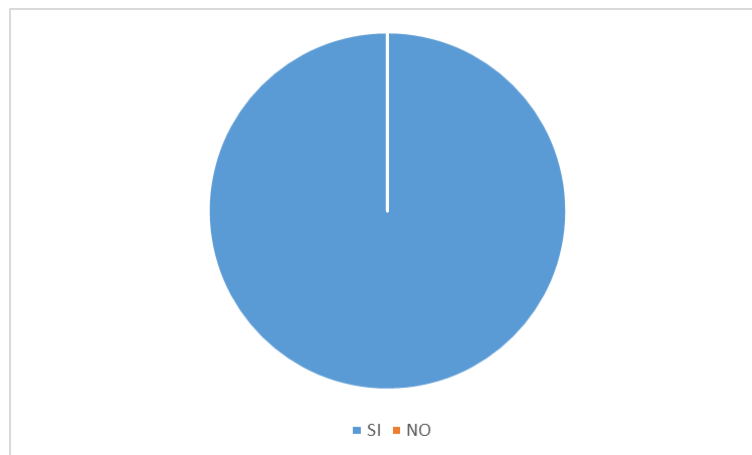


Fuente: Elaboración Propia

La organización tiene como característica la bienvenida si o si, aunque la despedida en ocasiones es otro tema, pues debido a la afluencia de público el asesor puede encontrarse en bodega mientras los visitantes o clientes salen del establecimiento, en ocasiones por parte del visitante no se intercambia ni una sola palabra, son pequeñas excepciones a esta regla.

III. Proceso de Compra

Ilustración 20 Se inicia con un saludo agradable con el consumidor



Fuente: Elaboración Propia

El saludo establece el inicio de un dialogo, de ahí que el consumidor manifieste su experiencia, inquietudes, quejas o peticiones. (Esta misma situación sucede si es un visitante al establecimiento, pues toda postura es toma en cuenta para mejorar)

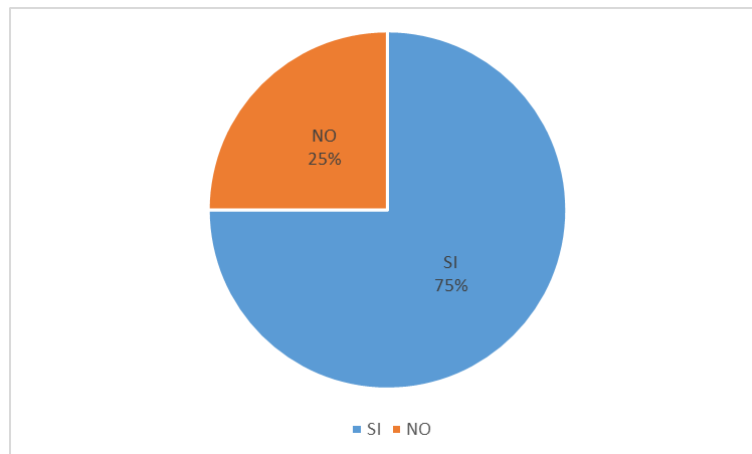
Ilustración 21 Solicita cordialmente los datos necesarios para factura y de ser suministrados, ingresa la información correctamente en la base de datos



Fuente: Elaboración Propia

Se le aclara al comprador que dicha información traza un historial en sus compras, lo cual garantiza que su compra tendrá las debidas garantías y que aunque pierda el recibo entregado en el punto de pago, no dejara de tener los derechos sobre estas, de igual forma se da a conocer las condiciones si este no suministra los datos requeridos (conservar el recibo si o si para las garantías, de ser bajo la método de aparta este puede perder su validez o que otra persona lo reclame)

Ilustración 22 El colaborador se despide agradablemente



Fuente: Elaboración Propia

La organización tiene como característica la bienvenida si o si, aunque la despedida en ocasiones es otro tema, pues debido a la afluencia de público el asesor puede encontrarse en bodega mientras los visitantes o clientes salen del establecimiento, en ocasiones por parte del visitante no se intercambia ni una sola palabra, son pequeñas excepciones a esta regla.

Anexo 6 Guía Focus Group

Guía para ejercicio del focus group	
Grupo	Colaboradores en Sara Cruz Franco S.A.S
Propósito	Reunir a los colaboradores para compartir ideas, dudas y disipar posibles conflictos
Nombre del moderador:	
Preguntas	Ideas aportadas
1. Como han estado (laboral y personal)	
2. Como ha sido en trato con sus compañeros	
3. Que han hecho sus compañeros que le puedan afectar o molestar	
4. Siente que ha hecho algo que pueda afectar o molestar a sus compañeros	
5. Se siente satisfecho con sus aportes en las actividades laborales	
6. Que podemos mejorar entre todos en la empresa	
todo la información es de uso netamente administrativo, donde se busca una interacción positiva entre todos los colaboradores, además de mejorar el desempeño individual y colectivo en la organización	

Tabla 28 Guía focus group - elaboración propia