

1-1-2010

## **Propuesta plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda**

Martha Liliana Salazar  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Dora Liliana Silva Ariza  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Salazar, M. L., & Silva Ariza, D. L. (2010). Propuesta plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/352](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/352)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS  
ARGOS LTDA.

MARTHA LILIANA SALAZAR  
DORA LILIANA SILVA ARIZA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.,  
2010

PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA INDUSTRIA  
ARGOS LTDA.

MARTHA LILIANA SALAZAR 11041416

DORA LILIANA SILVA ARIZA 11012431

OMAR VIVAS

Director de Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.,

2010

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente de Jurados

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma Director de Tesis

Bogotá, D.C., Abril 19 de 2010

## **DEDICATORIA**

Gracias Dios por permitir llevar a feliz término esta etapa tan maravillosa de mi vida y haber puesto en mi camino a mis padres, esposo e hijos, mi empresa, mis profesores y a Omar Vivas, pues todos ellos son el motor de este gran logro.

**Martha Liliana**

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme en todo momento en mi vida.

A mis padres por sus enseñanzas de principios, valores y sobretodo amor.

A mis hermanos mayores por su orientación en cada paso que doy.

A mis hermanos menores por su compañía.

A mi Esposo y Santi, por su gran amor y comprensión para poder culminar mi carrera.

A mis sobrinos que son mi alegría e inspiración.

A mi empresa Seguros Bolívar, jefes y amigos que me han apoyado e impulsado para culminar este gran sueño.

**Liliana Silva**

## Tabla de contenido

1	TEMA .....	15
1.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2	SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3	TÍTULO .....	15
1.4	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	15
1.4.1	Ubicación geográfica .....	15
1.4.2	Historia de la empresa.....	16
1.4.3	Estructura de la empresa .....	16
1.4.4	Actividad económica.....	17
1.5	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.5.1	Delimitación y antecedentes.....	17
1.5.2	Planteamiento .....	18
1.5.3	Justificación.....	18
1.5.4	Formulación.....	19
1.6	OBJETIVOS .....	19
1.6.1	Objetivo General.....	19
1.6.2	Objetivos específicos.....	19
1.7	HIPÓTESIS .....	20
1.8	DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
1.8.1	Método de la investigación .....	20
1.8.2	Tipo de estudio .....	20
1.8.3	Población y muestra .....	21
1.8.4	Fuentes de recolección de datos.....	21
1.8.5	Presentación de la información.....	22
1.9	MARCOS DE REFERENCIA.....	23
1.9.1	Marco Conceptual .....	23
1.9.2	Marco Teórico .....	26
1.9.3	Marco Espacial .....	40

1.9.4	Localización.....	40
2	DIAGNÓSTICO DEL MERCADO .....	42
2.1	ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	42
2.2	CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	45
2.3	DEMANDA.....	46
2.4	OFERTA.....	48
2.4.1	Análisis de la competencia .....	50
2.5	PRECIO .....	54
2.6	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	57
2.7	PUBLICIDAD.....	59
2.8	MATRIZ PCI MERCADO .....	59
2.8.1	Análisis PCI competitivo.....	62
2.9	MATRIZ DOFA .....	62
2.10	ANÁLISIS DE CAMPO .....	63
3	DIAGNÓSTICO TÉCNICO .....	69
3.1	CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCTIVO.....	70
3.2	TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA .....	72
3.3	INSTALACIONES.....	75
3.4	MATERIAS PRIMAS.....	79
3.5	FICHAS TÉCNICAS PRODUCTO.....	81
3.6	MATRIZ PCI FACTORES COMPETITIVOS DE PRODUCCIÓN.....	84
3.6.1	Análisis matriz PCI factor competitivo de producción.....	85
3.7	MATRIZ DOFA .....	86
4	DIAGNÓSTICO LEGAL.....	87
4.1	TIPO DE SOCIEDAD.....	87
4.2	NORMATIVIDAD .....	87
4.3	MATRIZ PCI LEGAL.....	88
4.3.1	Análisis PCI legal.....	88
4.4	MATRIZ DOFA .....	89
5	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....	90



5.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	91
5.2	MISIÓN .....	91
5.3	VISIÓN.....	91
5.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	92
5.5	PRINCIPIOS –VALORES .....	92
5.6	ORGANIGRAMA EMPRESA.....	92
5.7	NÚMERO EMPLEADOS Y CARGOS EN LA EMPRESA .....	93
5.8	MATRIZ PCI FACTORES COMPETITIVOS ADMINISTRATIVO.....	94
5.8.1	Análisis PCI factores competitivo administrativo.....	94
5.9	MATRIZ PCI PERFIL CAPACIDAD INTERNA GESTIÓN HUMANA .....	95
5.9.1	Análisis matriz PCI perfil capacidad interna gestión humana .....	96
5.10	MATRIZ DOFA ADMINISTRATIVO-HUMANO .....	96
6	DIAGNÓSTICO AMBIENTAL .....	97
6.1	MATRIZ PCI MEDIO AMBIENTAL .....	98
6.1.1	Análisis matriz PCI medio ambiental.....	98
6.2	MATRIZ DOFA .....	99
7	DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....	100
7.1	INDICADORES FINANCIEROS .....	100
7.1.1	Indicadores de Liquidez .....	101
7.1.2	Indicadores de Endeudamiento. ....	103
7.2	ANÁLISIS VERTICAL 2007 Y 2008 .....	106
7.3	ANÁLISIS HORIZONTAL 2007 vs. 2008.....	107
7.4	MATRIZ PCI FINANCIERO .....	108
7.4.1	Análisis PCI financiero.....	108
7.5	MATRIZ DOFA FINANCIERA .....	109
8	ANÁLISIS MATRIZ DOFA GENERAL.....	110
9	PLAN DE NEGOCIOS.....	111
9.1	COMPONENTE MERCADO .....	112
9.1.1	ESTRATEGIAS DE MERCADOS.....	112
9.1.2	Matriz de alternativas estratégicas.....	114

9.1.3	TECNOLOGÍAS TICS.....	116
9.1.4	Implementación de TICS empresa.....	117
9.2	COMPONENTE TÉCNICO.....	118
9.2.1	Flujo Instalación física.....	119
9.2.2	Tecnología de producción.....	121
9.2.3	Mapa de proceso productivo.....	123
9.3	ESTRATEGIA LEGAL.....	126
9.3.1	Contratación de personal.....	126
9.4	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	127
9.4.1	Misión.....	127
9.4.2	Visión.....	128
9.4.3	Cultura organizacional Valores y principios.....	128
9.4.4	Organigrama.....	130
9.4.5	Cadena de Valor.....	130
9.5	ESTRATEGIA AMBIENTAL.....	131
9.6	COMPONENTE FINANCIERO.....	132
9.6.1	Evaluación Financiera.....	133
9.6.2	Flujo de caja proyectado de la empresa sin la mejora.....	133
9.6.3	Flujo de caja proyectado de la empresa con la mejora.....	135
9.6.4	Fuentes de Financiación.....	137
9.6.5	Tablas de Amortización.....	138
9.6.6	Flujos de caja proyectados de la mejora con financiación.....	140
9.6.7	Tasa de Interés de Oportunidad.....	141
9.6.8	Análisis Financiero de la mejora con financiación y sin financiación.....	142
	BENEFICIOS.....	144
	CONCLUSIONES.....	145
	RECOMENDACIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	151

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo tres momentos para empresas ya existentes .....	27
Ilustración 2 Etapas plan de negocio .....	27
Ilustración 3 Plan de Negocios Friend y Zehle .....	28
Ilustración 4 Las cuatro PES .....	29
Ilustración 5 toma de decisiones.....	30
Ilustración 6 Elementos de estrategia de producción y de operaciones .....	32
Ilustración 7 Funciones Administrativas Básicas .....	35
Ilustración 8 Enfoque de Cascada.....	35
Ilustración 9 Funciones de la empresa .....	36
Ilustración 10 Ubicación localidad Barrios Unidos .....	41
Ilustración 11 Consumo real de los hogares e ingreso disponible real de los hogares 1970-2007 .....	48
Ilustración 12 Cuadro comparativo competencia Industria Argos Ltda. ....	56
Ilustración 13 Canales de distribución de Industrias Argos Ltda.....	57
Ilustración 14 Página web Industrias Argos Ltda. ....	58
Ilustración 15 Lluvia de ideas categoría Capacidad Competitiva .....	60
Ilustración 16 Espina de pescado de Mercado.....	61
Ilustración 17 Usted vive en la localidad .....	63
Ilustración 18 Nivel Socioeconómico .....	64
Ilustración 19 Naturaleza de la población .....	64
Ilustración 20 Tiene Hijos? .....	64
Ilustración 21 Tiene Mascotas? .....	65
Ilustración 22 Qué mascota tiene? .....	65
Ilustración 23 Inversión mensual destinada a las mascotas .....	65
Ilustración 24 Qué tipo de producto le compra a su mascota?.....	66
Ilustración 25 Tiene una Marca especial de productos para mascota? .....	66
Ilustración 26 Tiene una marca especial de alimento para mascota?.....	67
Ilustración 27 Dónde compra los productos para su mascota?.....	67
Ilustración 28 Conoce Industrias Argos Ltda.?.....	68
Ilustración 29 Lluvia de ideas producción .....	69
Ilustración 30 Espina de Pescado Producción .....	70
Ilustración 31 Proceso Producción Categoría Textil.....	71
Ilustración 32 Ficha técnica Máquina de coser .....	72
Ilustración 33 Ficha técnica máquina cortadora Vertical .....	73
Ilustración 34 Básculas de peso .....	73
Ilustración 35 Máquina Zebra.....	73
Ilustración 36 Vehículos de carga .....	74
Ilustración 37 Plano Primer Piso Industrias Argos Ltda.....	75

Ilustración 38 Plano Distribución Segundo Piso Industrias Argos Ltda.....	76
Ilustración 39 Plano Oficinas Administrativa y Financiera .....	76
Ilustración 40 Plano Tercer Piso Industrias Argos Ltda. ....	77
Ilustración 41 Plano Cuarto nivel Bodega Materia Prima y Producto Terminado .....	77
Ilustración 42 Diagrama de movimientos Materia Prima .....	78
Ilustración 43 Instalaciones Industrias Argos Ltda. ....	79
Ilustración 44 Bodega de Materia Prima .....	79
Ilustración 45 Proceso de Compra Productos Nacionales .....	80
Ilustración 46 Proceso de compra Producto Importado .....	81
Ilustración 47 Producción por mano de obra diaria .....	82
Ilustración 48 Aspecto físico instalaciones Industrias Argos Ltda.....	85
Ilustración 49 Personal Industrias Argos Ltda. ....	86
Ilustración 50 Lluvia de ideas Administrativa .....	90
Ilustración 51 Diagrama Espina de pescado Administrativo .....	91
Ilustración 52 Organigrama Industrias Argos Ltda.....	93
Ilustración 53 Análisis Matriz DOFA.....	110
Ilustración 54 Plan de Mejoras.....	111
Ilustración 55 Proceso de Mercadotecnia .....	113
Ilustración 56 Siete Desperdicios Empresas Producción .....	119
Ilustración 57 Plano propuesto Primer Piso.....	119
Ilustración 58 Plano propuesto Segundo piso .....	120
Ilustración 59 Plano propuesto Mezzanine .....	120
Ilustración 60 Plano propuesto tercer piso .....	120
Ilustración 61 Plano propuesto Cuarto piso .....	120
Ilustración 62 Diagrama Sistema Pull .....	121
Ilustración 63 Esquema de Sistema de producción Pull.....	121
Ilustración 64 Demarcación zona de trabajo.....	132
Ilustración 65 Punto Ecológico.....	132
Ilustración 66 Tasa financieras AV Villas .....	137

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Número de felinos por localidad y su relación gato-hombre.....	43
Tabla 2 Número de viviendas por localidad y número de mascotas en vivienda .....	44
Tabla 3 Mascotas que salen solas o acompañadas y accesorio de seguridad .....	44
Tabla 4 Categoría de productos por mascota .....	45
Tabla 5 Material predominante por categoría.....	46
Tabla 6 Demanda en Dinero .....	47
Tabla 7 Pronósticos de venta de productos para el cuidado de las mascotas .....	50

Tabla 8 Empresas competencia .....	51
Tabla 9 Estados financieros empresas competencias .....	52
Tabla 10 Matriz de número de referencia por distribuidor y competidor .....	53
Tabla 11 Precio Competencia .....	55
Tabla 12 Tabla Distribuidores directos Industrias Argos Ltda.....	58
Tabla 13 Perfil Competitivo Capacidad .....	61
Tabla 14 Matriz DOFA Mercado de Industrias Argos Ltda.....	62
Tabla 15 Cálculo de la Muestra .....	63
Tabla 16 Proveedores Materia Prima .....	80
Tabla 17 Ficha Técnica Producto Final .....	82
Tabla 18 Ficha Técnica Producto Final .....	83
Tabla 19 Formato de Caracterización Proceso de Producción Manufactura Textil ..	83
Tabla 20 Proveedores Internacionales .....	84
Tabla 21 Matriz PCI Factores Competitivos de producción .....	84
Tabla 22 Matriz DOFA Área producción.....	86
Tabla 23 Matriz PCI Legal .....	88
Tabla 24 Matriz DOFA Aspecto Legal .....	89
Tabla 25 Matriz PCI Administrativo .....	94
Tabla 26 Matriz PCI Gestión Humana .....	95
Tabla 27 Matriz DOFA Administrativo.....	96
Tabla 28 Matriz PCI Medio Ambiental .....	98
Tabla 29 Matriz Dofa Ambiental.....	99
Tabla 30 Balance Industrias Argos Comparativo 2007-2008.....	100
Tabla 31 Análisis Vertical y Horizontal.....	105
Tabla 32 Matriz PCI Financiera .....	108
Tabla 33 Matriz DOFA Financiera .....	109
Tabla 34 Reporte Nielsen .....	133
Tabla 35 Incremento anual proyectado .....	134
Tabla 36 Flujos de caja sin la mejora proyección al 2019 .....	134
Tabla 37 Flujo de caja Proyectado de la mejora sin financiación.....	135
Tabla 38 Amortización a 60 meses .....	138
Tabla 39 Amortización a 36 meses .....	139

## INTRODUCCIÓN

La introspección de la empresa en un determinado momento, tiene un componente significativo no solo para la empresa y sus empleados sino para el progreso de todo un país, es por ello que el Plan de Negocios desarrollado para una empresa permite indicar a los empresarios, la situación del mercado, las fortalezas y las oportunidades para empezar a trabajar en cambiar la caracterización de las empresas.

El realizar un Plan de Negocios, nace de un gran académico Lasallista que al conocer el vínculo laboral de una de las estudiantes, tiene contacto directo con directivos de empresas de diferentes sectores, ve la viabilidad de proponer a una de ellas que cumpla con algunos parámetros como número de empleados, valor de facturación, y que esté dentro de los parámetros de una PYME el desarrollo de un Plan de Negocios.

No es de olvidar que una vez terminada la segunda guerra mundial, los países envueltos en la pobreza, pero con la intención de sacar a su país adelante, vieron de manera muy positiva la opción de agruparse para obtener un comercio cooperativo; de allí en adelante se han realizado grandes avances en la eliminación de todo tipo de barreras para el ingreso de productos y servicios a un país. El proteccionismo, seriamente cuestionado por generar monopolio, atraso tecnológico, subsidios que destajan la capacidad de competir y debilitan las finanzas de un estado, están en posición de desaparecer y dar vía libre al comercio sin barreras el cual proporciona de manera exigente competitividad en producción y calidad; todo ello genera negociaciones bilaterales, bloques de tratado de libre comercio que dan la oportunidad a la empresa colombiana de posicionarse en el mercado doméstico e iniciar presencia más allá de las fronteras, siempre y cuando esta, sea consciente de la importancia de estar autoevaluándose, sin dejar de lado su entorno.

Queda definido que la meta al desarrollar una propuesta de Plan de Negocios para la empresa Industrias Argos LTDA., es generar un documento que inquiete a sus socios, sobre los enfoques a las mejoras que se desarrollan de acuerdo al diagnóstico realizado.

El Plan de Negocios propuesto a Industrias Argos LTDA. se presenta en nueve capítulos.

En el primer capítulo se indica lo pertinente a la presentación de la empresa, el planteamiento del problema al igual que los objetivos propuestos y el marco de referencia.

A continuación, desde el capítulo dos hasta el capítulo siete se realizan los diagnósticos pertinentes a la situación de la empresa desde el enfoque de mercado, seguido el diagnóstico técnico, y en su orden la situación financiera y legal, del mismo modo la composición administrativa y el manejo ambiental.

A partir de los diagnósticos desarrollados en los capítulos anteriores se presenta inmediatamente el análisis DOFA el cual señala las diferentes fortalezas y oportunidades y el correspondiente planteamiento de las estrategias propuestas a seguir.

Seguido en el capítulo número nueve, se presentan los planteamientos conceptuales y propositivos a la estructura y línea del plan de negocios con las respectivas mejoras, el valor de dicha implementación y las dos alternativas para la consecución de los recursos económicos.

Finalmente, se dan a conocer los beneficios que proporcionan el desarrollo del plan de negocios y su implementación, también se indican las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los socios de la empresa Industrias Argos LTDA.

//

## **1 TEMA**

Desarrollo Empresarial

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo empresarial

### **1.2 SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de Desarrollo Empresarial

### **1.3 TÍTULO**

PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA INDUSTRIA ARGOS LTDA.

### **1.4 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se da a conocer la empresa Industrias Argos Ltda., su ubicación, historia y estructura con el fin de llevar a cabo un diagnóstico empresarial.

#### **1.4.1 Ubicación geográfica**

Dentro de la ciudad de Bogotá, en la Localidad de Barrios Unidos, se encuentra el barrio Colombia, allí están las instalaciones físicas donde funciona la empresa Industrias Argos Ltda. Ubicada en la dirección Carrera 20 No. 69-40 Teléfono: 211 08 57.

Esta localidad es mixta, es decir, con zonas industriales, comerciales y residenciales.



El barrio Colombia en su mayor parte es comercial, encontrándose veterinarias, marqueteterías, almacenes de muebles e informales empresas.

#### **1.4.2 Historia de la empresa**

Con base en la información recopilada en la entrevista realizada al señor Mauricio Páez, gerente general y fundador de la empresa, se elabora una síntesis del inicio de la Empresa Industrias Argos Ltda.:

La idea de crear una empresa surgió hacia el año 1989, a partir de la necesidad que se presentó en la familia Páez, al tener que reponer un collar para su perro; el cual les habían regalado. El collar que buscaban correspondía a una referencia que en ese momento no se conseguía en el mercado, decidieron entonces elaborar una copia, asimismo se les ocurrió que podían hacer más copias y ofrecerlas en las tiendas de mascotas al observar que no tenían ese modelo. Así comenzaron y decidieron incursionar elaborando prendas de vestir para perros; a pesar de ser artesanal su fabricación tenían calidad, lo cual los llevó a tener pedidos de estos productos.

En el año 1995, decidieron formalizar la empresa ante los diferentes entes, del mismo modo su negocio creció lo cual los obligó a trasladarse a una bodega de propiedad del papá, el señor Mauricio Páez, la cual estaba ubicada en el centro de Bogotá; allí empezaron a comercializar huesos de carnaza; posteriormente decidieron traer productos de Estados Unidos para ofrecerlos en las tiendas de mascotas.

Actualmente la empresa funciona bajo la razón social de Industrias Argos LTDA., de acuerdo a sus activos y número de empleados está dentro de la categoría de PYME. Ver Anexo 4 entrevista Gerente General Industrias Argos Ltda.

#### **1.4.3 Estructura de la empresa**

La empresa Industrias Argos por su tamaño y número de empleados mantiene una estructura tipo funcional, ya que se encuentra dividida de acuerdo a las actividades y reporta directamente al personal directivo.

#### 1.4.4 Actividad económica

En el documento del registro de Cámara de Comercio de Bogotá la empresa tiene como actividad. Ver Anexo No. 1 Cámara de comercio Industrias Argos Ltda.

- a. La fabricación, venta y comercialización de toda clase de artículos para animales.
- b. Fabricación, venta y comercialización de toda clase de insumos artículos e implementos agropecuarios para animales.
- c. La representación y agenciamiento de firmas nacionales y extranjeras.
- d. La inversión en bienes inmuebles urbanos y/o rurales y la adquisición, administración gravamen o enajenación de los mismo.
- e. Importación y exportación de todo tipo de productos y servicios relacionados con el objeto social mencionado anteriormente.

*Fuente Registro Cámara de Comercio*

### 1.5 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para Méndez, C (2001, p.72), la etapa que se identifica “como la definición del problema de investigación permite al investigador la realización de la descripción de unos hechos que pueden llegar a ser verificados o comprobados”, es indispensable identificar y describir la causa efecto de la situación que se observa y que sea relevante.

Finalizado el diagnóstico es muy probable que los investigadores tengan la capacidad de pronunciarse con respecto a soluciones que puedan situar a la empresa con respecto a las causas que producen los efectos señalados.

#### 1.5.1 Delimitación y antecedentes

La empresa Industrias Argos Ltda., se constituyó en septiembre del año 1984 como una empresa familiar PYME; esta empresa se ha mantenido en el mercado; no obstante presenta debilidades en las áreas administrativas, producción y mercadeo.

Debido a la apertura económica generada en la década del noventa, Colombia entró en una nueva etapa de reestructuración donde se vio consecuencias negativas en la económica, siendo uno de los más afectados el empleo; sin embargo esto obligó a la empresas a rediseñar sus estructuras para lograr mantenerse vigentes en el mercado, la principal falencia de las empresas, fue la reconversión de tecnología para lograr ser más eficientes y competitivos.

De manera que el sector de la industria demanda realizar una inversión en tecnología de punta, aplicación de nuevas ideas para los productos y el servicio.

### **1.5.2 Planteamiento**

La mayoría de empresas del sector carecen de financiamiento, estudios completos de mercado y una deficiente visión organizacional que dificulta el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, esto desencadena la pérdida de oportunidad y el rezago frente a las nuevas tendencias de un mercado globalizado.

Es así como la empresa carece de un horizonte definido, que conlleva a una valoración inadecuada del mercado, al no tener acciones concretas de marketing, asimismo muestra debilidad en sus procesos productivos y administrativos generando atrasos en la entrega oportuna a sus clientes, carece de análisis de cargos y una estructura definida en el área financiera.

La situación actual del mercado señala una tendencia creciente, y es oportuno desarrollar un estudio con el objetivo de lograr posesionarla en el mercado en busca de reconocimiento y mayor rentabilidad para sus socios, empleados y proveedores.

### **1.5.3 Justificación**

Está investigación ha sido motivada por la necesidad perentoria de conocer los factores que puedan afectar el desempeño de una empresa; del mismo modo destacar las oportunidades, conocer las ventajas, las dificultades del entorno con el fin de llevar a la empresa a una situación de mayor posicionamiento y rentabilidad.

### **1.5.4 Formulación**

¿Cómo elaborar un plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D. C., como estrategia de posicionamiento y competitividad en este mercado?

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D. C., como estrategia de posicionamiento y competitividad en este mercado.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de Mercados, para establecer la situación actual del sector de la industria y comercio de productos y accesorios para mascotas.
- Diagnosticar el área financiera y legal para conocer el estado actual con respecto a sus razones financieras y situación jurídica.
- Desarrollar un estudio operativo para determinar la capacidad de producción y costo de producto.
- Preparar un estudio administrativo y ambiental para obtener información sobre su estructura organizacional.
- Diseñar un plan de negocios que acceda a la empresa Industrias Argos Ltda., en este segmento de mercado.
- Presentar conclusiones y recomendaciones para su adaptación en la Empresa Industrias Argos Ltda.

## 1.7 HIPÓTESIS

Se puede formular un plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda., que contenga una identificación de las acciones claras del mercado y defina unas áreas de desempeño organizacional que lleven al posicionamiento y rentabilidad del negocio.

## 1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Se comprende que “para realizar el diseño metodológico de la investigación es necesario tener en cuenta el nivel de conocimiento científico observación, descripción, explicación al que se espera llegar” (Rodríguez, D. 2008, p. 8).

### 1.8.1 Método de la investigación

El método científico es definido por el autor (Méndez, C. 2001, p.141) como “el procedimiento riguroso formulado de una manera lógica que el investigador debe seguir”.

Para el desarrollo de lo propuesto en este documento se utiliza varios métodos:

- ✓ Método de Observación sistemático por poseer la idea de lo que se necesita investigar teniendo en cuenta el escenario y el problema al que se desea plantear una solución.
- ✓ Método de análisis, para Méndez “el análisis permite al investigador conocer la realidad “

El análisis se inicia al identificar los aspectos que pueden caracterizar la situación y comportamiento de la empresa y sus colaboradores.

- ✓ Método de síntesis, es el proceso de unir de manera sistemática los elementos esenciales con el objeto de generar un elemento nuevo.

### 1.8.2 Tipo de estudio

Con el objetivo de delimitar los hechos que se presentan en la empresa objeto de estudio, el tipo de estudio es descriptivo.

El estudio descriptivo permite conocer las características de una población, concretar comportamientos y realizar correlaciones entre las variables que permiten el desenvolvimiento de la empresa; con ello se propone tomar una muestra con el nivel de confianza de 90% para identificar los actores principales de la población.

### **1.8.3 Población y muestra**

Basándose en las definiciones que presenta el autor (Bernal, C. 2006, p 164), la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación o la totalidad de elementos, también, individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.

Para los fines de nuestro argumento el tamaño de la muestra según el autor (Bernal, C. 2006, p.166), debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer métodos del muestreo.

Para el desarrollo del plan de negocios se han precisado como población los dueños de las mascotas de la ciudad de Bogotá. D.C. determinados por el censo a la población canina realizado por la Secretaria de Salud en el año 2005.

Para los temas que tienen que ver con el diagnóstico organizacional se hizo un diagnóstico poblacional con los empleados de la empresa Industrias Argos Ltda.; para el diagnóstico de mercado se definió un tamaño de muestra aleatoria estratificada que se encuentra en el Capítulo 2, ítem 2.12 Análisis de Campo.

### **1.8.4 Fuentes de recolección de datos**

La información es la “materia prima” que permite explorar, describir y explicar una situación o hecho, estima Méndez (Méndez, C. 2001, p. 153)

#### **❖ FUENTES PRIMARIAS**

Para el presente proyecto se requiere recoger información directa de empleados, clientes, proveedores y las empresas de la competencia.

Una vez hecha esta precisión las fuentes primarias a trabajar son dos herramientas las cuales son: la entrevista y la encuesta. La entrevista permite conocer los testimonios y reportes verbales que proporcionan las personas que han participado o presenciado dichos acontecimientos (Módulo 2 ICFES, p 134).

A través del método de la encuesta, en donde se diseña un cuestionario de preguntas nos permitirá obtener información de las personas encuestadas, esto con el fin de alcanzar el objetivo de la investigación de mercado.

### ❖ FUENTES SECUNDARIAS

Cabe concluir que es estrictamente necesario acudir a las fuentes secundarias que están contenidas en libros, revistas, documentales, y demás, que son encontradas en bibliotecas públicas y privadas, adicional en la Red, se consultó Página como:

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| ✓ DANE                            | ✓ Cámara de Comercio de Medellín |
| ✓ Proexport                       | ✓ Banco Mundial                  |
| ✓ Ministerio de Comercio Exterior | ✓ DANE                           |

Asimismo se visitaron las siguientes instituciones Oficiales para consulta:

- ✓ Cámara de Comercio de Bogotá
- ✓ Secretaría Distrital de Salud de Bogotá

### 1.8.5 Presentación de la información

Igualmente se debe definir la presentación de los datos; para el presente trabajo, la información se presentará de manera:

- ✓ Escrita
- ✓ Presentación tabular de los cuadros y tablas
- ✓ Gráficas e Ilustraciones

## 1.9 MARCOS DE REFERENCIA

El poder desarrollar una propuesta de plan de negocios hacia el sector Industrial estará bajo el análisis de diferente bibliografía especializada, se ha convertido en un desafío para las investigadoras, ya que se exige no obviar ningún elemento que permita acrecentar el marco de referencia que dé lugar a la respuesta del problema planteado.

Con la misma importancia, se hace énfasis en un marco legal que permita conocer la legislación nacional y distrital en cuanto a políticas, acuerdos y demás normatividades para las PYMES de dicho sector.

Continuaremos la exploración del trabajo con un marco espacial, bajo el contexto nacional y distrital en donde se destaca las principales características socioeconómicas y las organizaciones que prestan apoyo a las PYMES de este sector.

### 1.9.1 Marco Conceptual

A continuación se presentan varios conceptos claves que identifican el trabajo a desarrollar:

#### ❖ Cadena de valor

Queda definido que Cadena de Valor es “Concebir la empresa como una «cadena» de actividades y funciones que tienen como propósito producir valor. En otras palabras: Una empresa no es más que una cadena formada por «eslabones» generadores de valor; es decir, una empresa es una «cadena del valor» “(De Santos, 2007, P 59)

#### ❖ Calidad

En concreto, los productos de Calidad son: “bienes y servicios confiables en el sentido que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien” (Hill, Jones, 1996, p.110).



### ❖ **Competitividad**

Alrededor de las diferentes concepciones dadas por autores expertos en la materia, el concepto de competitividad hoy en día tienen involucradas variables claves como tecnología, economía de escala y eficiencia en las operaciones del negocio, dentro de este contexto se ha tomado como referencia la definición al término competitividad dado por el FORO ECONÓMICO MUNDIAL FEM, el en su metodología define la competitividad como: “la habilidad de un país para alcanzar altas tasas sostenidas de crecimiento del producto per cápita.”

### ❖ **Estrategia**

De acuerdo al actor Serna H, (1997), define la estrategia como las acciones que debe mantener una empresa para lograr los objetivos de la organización y de las respectivas unidades de negocio.

### ❖ **Índice de rentabilidad**

“Permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido”. (Block, Hirt, 2001, p. 54)

### ❖ **Investigación de mercados**

En cuanto a la investigación de mercados ha sido definida como “Planeación, recopilación y análisis de datos necesarios o adecuados para la toma de decisiones en mercadotecnia y la comunicación de los resultados de este análisis a la gerencia” (McDaniel, 1999, P. 24).

### ❖ **Logística**

En el siglo 21 la percepción de Logística ha dejado de ser sencillamente el área de transportes, en opinión del autor”, (Frazelle, Sojo, 2007, p. 1) Es el flujo de materiales, información y dinero entre los proveedores y consumidores.

### ❖ **Mercadotecnia**

La mercadotecnia es, “El proceso de planear y ejecutar la concepción , la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”( McDaniel, 1999, P, 6).

### ❖ **Plan de Negocio**

De acuerdo con el autor Balanko-Dickson, plan de negocios es:

“un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.” (2008. P.6)

### ❖ **Planeación Estratégica**

De acuerdo con el autor (Serna, 1997, p. 29),

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un entre proactivo y anticipatorio.

### ❖ **Posicionamiento**

De acuerdo con los autores (Rais, Trout, 2002) *“El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.”*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El nuevo posicionamiento. A. Rais, 2002

## ❖ Rentabilidad

Para ilustrar sencillamente este término, el diccionario de negocios business dictionary la define como: “yield generated by an investment, expressed usually as a percentage of the amount invested”. “Rendimiento generados por una inversión, expresada generalmente como un porcentaje de la cantidad invertida”.

### 1.9.2 Marco Teórico

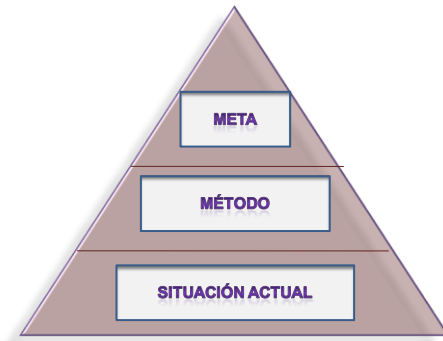
#### ❖ Plan de negocios

Para empezar, un plan de negocios es una herramienta administrativa que se usa para documentar la finalidad y los proyectos en cada una de las áreas, de acuerdo con el autor (Balanko - Dickson, 2008. p. 6) “Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio”. El resultado del análisis del plan de negocios puede comunicarse a las demás unidades funcionales para que conozcan los planes de la compañía.

Paralelamente (Sudea, Aldemar, 2006, p.11) indica que “El Plan de negocios es la carta de presentación de la empresa o idea de negocio”; de la misma forma expresa (Sudea, Aldemar, 2006, p.23) que “El Plan de negocios, comienza con la identificación de una necesidad y con la propuesta de una solución.”

El plan de negocios para las empresas ya existentes de acuerdo con (Meléndez, H, 2005 p5), requiere un modelo de tres momentos; el primero tiene como finalidad diagnosticar la empresa, el segundo las proyecciones y como tercer momento la ejecución de las metas planteadas. Ver Ilustración Modelo tres momentos para empresas ya existentes.

### Ilustración 1 Modelo tres momentos para empresas ya existentes



*Fuente: autores está investigación*

Para empezar a desarrollar el Plan de Negocios se han considerado las etapas que recomienda el autor Viniegra. Ver Ilustración Etapas plan de negocios.

### Ilustración 2 Etapas plan de negocio



*Fuente: autores está investigación*

Registrado esto, el diagnóstico de la organización es pilar para dar un inicio adecuado y a partir de allí plantear las estrategias a seguir.

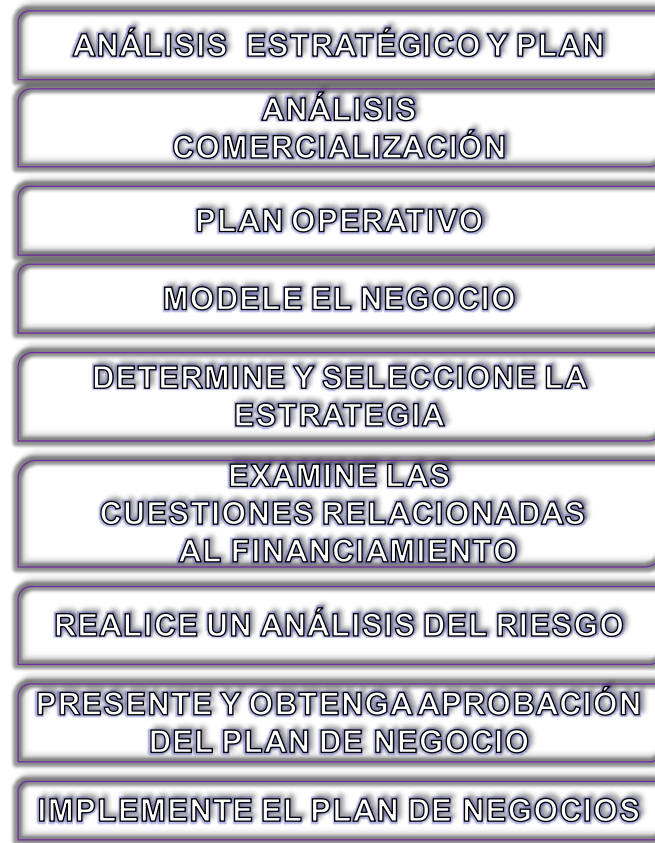
Por otra parte el autor (Balanko-Dickson, 2006,p.8) expresa que “el plan de negocios sirve para afinar a la compañía evitando que se desvíe de su desempeño óptimo”

Para Friend G, y Zehle S 2008 p7 el plan de negocios debe iniciarse con la evaluación de la posición que tiene el negocio o las intenciones que tienen los socios de lograr y a su vez cual es la situación del entorno.

Los autores Friend G, y Zehle S 2008, presentan un modelo de plan de negocios donde su enfoque principal para tomar la decisión es de aspecto

económico e involucra el análisis del riesgo, Ver ilustración Modelo Plan de Negocios Friend y Zehle.

### Ilustración 3 Plan de Negocios Friend y Zehle



*Fuente Como diseñar un Plan de Negocios Friend G y Zehle S    Elaboró: Autores de la investigación*

Por último se considera que el Plan de negocios sirve para conocer respuestas a una serie de interrogantes frente al comportamiento del sector y el desenvolvimiento interno de la empresa, con el objetivo de anticiparse a las situaciones y lograr mayor posicionamiento y participación en el sector.

#### ❖ Investigación de Mercado

De acuerdo con el texto Investigación de Mercados del autor Pope Jeffrey, señala que hacia los años 1800 se realizaban sondeos con fines electorales,

de esta manera se puede considerar que desde hace tiempo la investigación de mercados, ha utilizado las encuestas como una forma lógica de predecir situaciones. No obstante la investigación de mercados no fue utilizada como una herramienta de los negocios, hasta años después. Los primeros grupos que utilizaron investigaciones de mercados formales fueron en organizaciones de:

- ✓ Manufactureras: Du pont, General Electric, Kellogg
- ✓ Editoriales: Chicago, Tribune, Curtis, Publishing
- ✓ Agencias de publicidad: Lord & Thomas Advertising
- ✓ Universidades: Harvard, Northwestern

Después de los años 1920 y 1930, los departamentos de investigación de mercados incursionaron en todos los sectores económicos; esto se apoya en tres factores:

1. Tamaño de la compañía.
2. Desarrollo de los computadores.
3. Progreso de la tecnología del transporte y telecomunicaciones.

Las necesidades de investigaciones de mercados en las diferentes compañías han coincidido con los desarrollos tecnológicos, haciendo de ellas una industria grande y comprometedora.

Del mismo modo el concepto de mercadeo ha evolucionado y define que el esfuerzo de una compañía debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes y no estos al fabricante. Para ello los investigadores de mercado desarrollaron el modelo de las cuatro PES del mercado:

#### Ilustración 4 Las cuatro PES



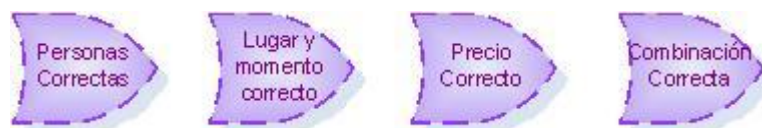
*Adaptado por autores está investigación*

Hoy en día la investigación de mercados provee a las empresas de bienes y servicios una herramienta que reduce el riesgo al anticipar los deseos y las necesidades de los consumidores. Para el autor (Pope J. 2002 p.12) define de manera práctica la investigación de mercados como una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en cada paso del proceso de mercadeo. Comencemos con aclarar que establecido un esquema de investigación de mercado que esté basado en la retroalimentación de los clientes, cualquier empresa estará en capacidad de tomar analizar, decidir sobre los elementos que ofrezcan oportunidades al negocio, los autores (Hair-Bush y Ortinau, 2004 p.4) señalan que la American Marketing Association, define la investigación de mercados como la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado.

El marketing tiene como gran objetivo que las empresas planeen y tomen acciones sobre sus productos, precios, servicios y canales de distribución, esta generación de acciones debe ser satisfactoria para los clientes y empleados.

Los autores (Hair-Bush y Ortinau, 2004 p.4), identifican varios parámetros para tomar las decisiones; llegar a las personas correctas, en el lugar y momento correcto, con el precio correcto y la combinación correcta para la promoción.

### Ilustración 5 toma de decisiones



*Fuente: Autores esta investigación*

Al respecto conviene decir que la mayoría de las empresas no refieren con sus empleados para realizar su investigación de mercados sino contratan a empresas expertas, buscando objetividad en la información y sus resultados.

Hay otro aspecto a tener en cuenta y son las clases de información para realizar el análisis, (Hair-Bush y Ortinau, 2004 p.59), deducen que existen varios tipos de información:

- ✓ Información Subjetiva: se define como información recibida a través de la experiencia, percepciones y sentimientos.

- ✓ Información secundaria: son los datos interpretados por más de una ocasión en forma específica.
- ✓ Información primaria: es toda aquella información recogida de primera mano.

### ❖ Técnico

Para el autor (Nahmias S 2007 p4) es difícil considerar que la transición que viven algunos países industriales a evolucionar y ser caracterizados como países de servicios, puede poner en riesgo no solo la innovación y desarrollo de producto, sino el liderazgo en innovación, investigación y desarrollo.

Para todas las empresas lograr establecer una competitividad dentro del mercado es posible si se manejan bajos costos y diferenciación de producto, sin embargo, considera el autor (Nahmias S 2007 p6) que *“muchas empresas han incursionado bajo la estrategia de costos bajos, los consumidores terminan omitiendo estos productos porque predomina antes del costo la calidad”*.

(Ibídem) Enumera varias estrategias que aportan a la competitividad y posicionamiento de un producto o servicio de una empresa:

- ✓ Calidad
- ✓ Velocidad de entrega
- ✓ Confiabilidad en la entrega
- ✓ Flexibilidad

Paralelamente (Nahmias S 2007 p11) incluye la visión tradicional de la manufactura, teoría que desarrolló Wickman Skinner a tiempo de hoy aún se conservan varios parámetros relevantes en una empresa industrial como:

El horizonte del tiempo es el que define cuántos días tendrá la estrategia para dar resultados, este tiempo debe estar dado a corto, mediano y largo plazo.

Igualmente la focalización o enfoque en la manufactura está caracterizada por:

- ✓ Tecnología de procesos: este concepto define que tan tecnificada está la empresa en sus procesos de producción.
- ✓ Demandas del mercado: es la demanda quien focaliza el número de unidades a producir teniendo en cuenta el precio, la confiabilidad y la disponibilidad en el mercado.



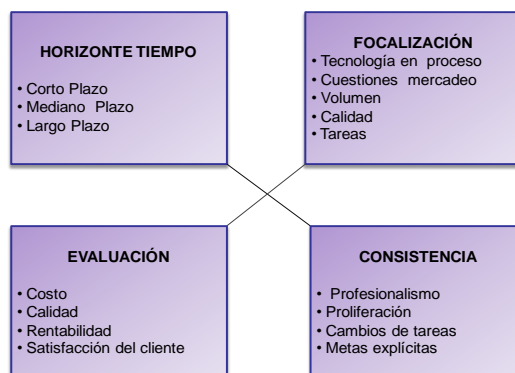
- ✓ Volúmenes de producto: los volúmenes deben mantener el equilibrio de no sobre-producirse ni tampoco sub-producirse.
- ✓ Nivel de calidad: hace referencia a que todas la categorías o líneas de productos deben manejar el mismo estándar de calidad.
- ✓ Tareas de manufactura: al desarrollar una tarea de mantenimiento a la maquinaria o equipos, el personal debe buscar la optimización de los procesos en las máquinas que continúan produciendo.

Las estrategias deben ser evaluadas para conocer el desempeño del producto o del servicio bajo algunos de los siguientes parámetros:

- ✓ Costo: estos se dan en la operación como tal de la actividad u objeto del negocio, los costos indirectos de fabricación y los costos administrativos.
- ✓ Calidad: este factor es primordial en todos los mercados, sin embargo productos técnicos de complejidad alta deben cumplir con estándares de talla mundial para poder participar dentro del mercado.
- ✓ Rentabilidad. Toda empresa espera que su línea o categoría de producto soportada en la estrategia diseñada finalmente genere utilidades.
- ✓ Satisfacción del Cliente: este aspecto está dado por la idealización del cliente no sólo con el producto sino con la empresa que lo produce.

La ilustración a continuación señala de manera gráfica los elementos que el autor (Nahmias S 2007 p12) considera para desarrollar un estrategia de producción y operaciones Ver Ilustración Elementos de estrategia de producción y de operaciones.

### Ilustración 6 Elementos de estrategia de producción y de operaciones



*Fuente: Análisis de la producción y las operaciones  
Elaboró. Autores de la investigación*

De otro lado, la Internacional Organization for Standardization desarrollo y presento para 1987 las normas ISO 9000<sup>2</sup>.

Estas normas son revisadas por un equipo de técnicos definidos por la organización llamado "Comité Técnico" uno de ellos es el TC/176, la revisión es de manera periódica con ello se busca estar a la vanguardia de la economía, la industria, la tecnología y demás desarrollos de los países.

El aspecto esencial que define a las ISO 9000 según la OIT ES "garantía de la calidad". Y la definición internacional de calidad de acuerdo a la ISO "Todas las actividades planificadas y sistemáticas aplicadas dentro del sistema de la calidad y manifiestamente necesarias para inspirar la confianza adecuada en que una organización cumplirá los requisitos de la calidad".

Por otra parte, se debe relacionar la producción de las empresas con competitividad, para el Foro Económico Mundial FEM, define la competitividad como "la habilidad de un país para alcanzar altas tasas sostenidas de crecimiento del producto per cápita" y el IMD define como "la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes."<sup>3</sup>

El FEM realiza una evaluación de competitividad a más de 125 países a partir del año 2006 que dentro de la evaluación el aspecto de invención incluye la preparación tecnológica, sofisticación de los negocios e innovación.<sup>4</sup>

El Banco Mundial presenta diversos estudios donde demuestra que los países altamente desarrollados se deben a la productividad e incluyen dentro de la variable aspectos de educación, entrenamiento y experiencia, a su vez, ligados el factor de la tecnología<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Se consultó en marzo 22 de 2010 <http://www.promer.org/getdoc.php?docid=87>

<sup>3</sup> Se consultó en octubre 15 de 2009  
<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>

<sup>4</sup> Se consultó en octubre 15 de 2009  
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=3783&IDCompany=23>

<sup>5</sup> Consultado el día 15 de octubre de 2009  
<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/126873/PARALELA%203%20FINAL.pdf>

## ❖ Administrativo

El desarrollo de las organizaciones estaba en mano de la Iglesia, el Estado y el ejército, esto de acuerdo a (Rue, L y Byars, LI, 2000 p3), solo después de la revolución industrial las empresas iniciaron su expansión y ello obligó a crear una orientación hacia la elaboración de procesos.

Dicha elaboración de procesos ha desarrollado todo un arte para administrar la empresa, muchos autores plantean diferentes definiciones sobre la palabra administración y aún no se encuentra una aceptada universalmente.

Para (Rue, L y Byars, LI, 2000 p3), la administración está señalada como *“lograr que las cosas se hagan a través de otros”*.

Paralelamente (Chiavenato I, 2001 P3) define de manera técnica la administración. El autor desglosa la palabra administración para entender su origen del latín; *ad*, dirección hacia, tendencia; *minister* comparativo de inferioridad y el sufijo *ter* que significa sub ordenación u obediencia. Basado en lo anterior el autor define la administración como *“quien cumple una función bajo el mando de otro”*.

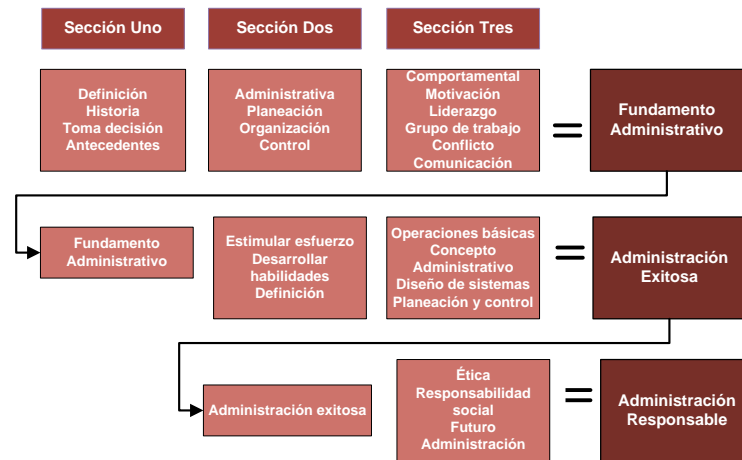
Igualmente la administración ha evolucionado a lo largo de los años, al revisar la teoría descrita por Chiavenato se presentan los siguientes enfoques:

- ✓ Énfasis en las tareas: proveniente de la escuela científica liderada por Taylor donde su objetivo original era eliminar el desperdicio en tiempos y movimientos para elevar los niveles de productividad.
- ✓ Énfasis en la estructura organizacional: La tarea principal de la administración es planear y estructurar la empresa en cargos y áreas, de allí nacen la teoría clásica utilizada en primera instancia por Fayol; la teoría de la Burocracia, con Weber orientado hacia la racionalidad y eficiencia y finalmente la teoría estructuralista; su enfoque era poder dinamizar la teoría burocrática en donde busca que la empresa sea un modelo de sistema abierto.
- ✓ Énfasis en las personas: la administración es más que procesos, productos y máquinas, el motor de esta infraestructura son las personas; dentro de este enfoque se encuentran las escuelas de relaciones humanas y el comportamiento organizacional; su objetivo es destacar a las personas dentro de las organizaciones.
- ✓ Énfasis en Tecnología: su objetivo es utilizar la tecnología para hacer de la empresa un ente competitivo.

- ✓ Finalmente el énfasis del medio ambiente: su principal objetivo es que las empresas se adapten de manera apropiada a las ventajas y demandas del ambiente.

De acuerdo a los autores (Rue, L y Byars, LI, 2000 p65), las funciones básicas de la administración se pueden presentar de manera gráfica, Ver Ilustración Funciones Administrativas Básicas.

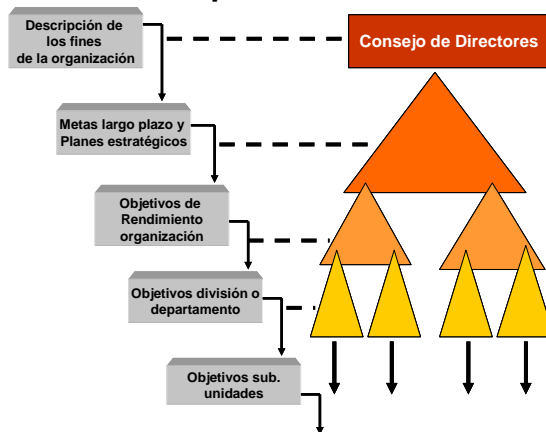
### Ilustración 7 Funciones Administrativas Básicas



Extraído del texto: Administración Teoría y Aplicaciones p 65 Alfaomega 1995

Del mismo modo los autores Byars y Rue, argumentan que los objetivos y metas están diseñadas para organizar y direccionar a los miembros de la empresa; es por ello que la administración cumple con la función de encaminar a las personas hacia la consecución de los objetivos informados por la alta gerencia, es de esta manera que el enfoque de cascada es una metodología práctica para crear objetivos y hacerlos llegar a toda la organización. Ver Ilustración Enfoque de Cascada.

### Ilustración 8 Enfoque de Cascada



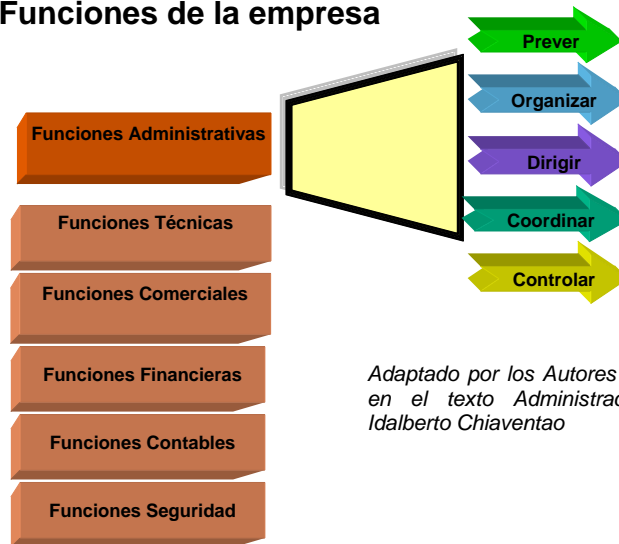
Extraído del texto: Administración Teoría y Aplicaciones p 71 Alfaomega 1995

Por otra parte, (Chiavenato 2001 p12) retoma el enfoque que presentó Henry Fayol con respecto a las funciones básicas que toda empresa debe tener:

- ✓ Funciones técnicas: Relacionadas con producción
- ✓ Funciones comerciales: Compra, Venta e intercambio
- ✓ Funciones financieras: Gerencia de capitales
- ✓ Funciones de seguridad: Protección y preservación personas y sus bienes
- ✓ Funciones Contables: Inventarios, balances, costos
- ✓ Funciones Administrativas Sincronización de las demás funciones

Sin embargo se entiende que esta última función no es de un grupo determinado dentro de la organización, es precisamente la única función en la que intervienen todas las áreas de la empresa, de allí radica el impacto que genera la administración dentro de una compañía. Ver Ilustración Funciones de la empresa.

### Ilustración 9 Funciones de la empresa



*Adaptado por los Autores de la Investigación con base en el texto Administración Proceso Administrativo Idalberto Chiavenato*

Más tarde, en efecto surgen teorías administrativas con Koontz, Dale y otros que aportan nuevos elementos a la administración.

## ❖ Legal

Para realizar la Propuesta de Plan de negocios para la empresa Industrias Argos Ltda., se han considerado, las siguientes reglamentaciones:

- ✓ Sociedad limitada: Constitución por escritura pública; mínimo 2 socios y máximo 25; el capital se divide en cuotas de igual valor; la sociedad gira bajo una denominación o razón social seguida de la palabra "Limitada" o la abreviatura "Ltda.". Artículos 353, 354, 356, 357, 358 y 368 del Código de Comercio
- ✓ LEY PYME Acerca de la Ley 905 de 2004, está reglamenta la creación y promoción de las Pymes. "Se entiende por pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios., rural o urbana.
- ✓ REGLAMENTO ETIQUETADO DE CONFECCIONES, Mediante la resolución 1264, el Ministerio de comercio presenta la reglamentación para las etiquetas de las prendas textiles, en la Superintendencia de Industrias y Comercio SIC, los artículos 1 y 2 indican

ARTICULO 1º : Expedición: Expedir el presente Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones, aplicable a productos tanto de fabricación nacional como importados, para su importación y comercialización en Colombia.

Artículo 2º - Objeto - El objeto fundamental del presente Reglamento Técnico es el de establecer medidas tendientes a reducir o eliminar la inducción a error a los consumidores.

## ❖ Ambiental

A partir de los años 70 la preocupación por el deterioro del medio ambiente ha llamado la atención; desde entonces el término global para hacer referencia a los fenómenos que manifiesta la naturaleza por el desarrollo de la actividad del hombre sobre ella, demuestra que las consecuencias pueden ser devastadoras.

De acuerdo con los autores (Oñate, J, Pereira D, Suarez F, Rodríguez J, Y Chacón J 2002 P.45) definen el impacto global como *"el conjunto de efectos ambientales significativos derivados de las actividades humanas, que contribuyen a agravar algunos de los problemas de ámbito planetario"* del

mismo modo los autores (Ibídem) identifican algunos de los problemas ambientales:

- ✓ Efecto invernadero
- ✓ Destrucción de la capa de ozono
- ✓ Crisis biodiversidad
- ✓ Explotación de recursos naturales
- ✓ Contaminación de agua, aire y suelo

En efecto los sectores de producción son considerados los mayores contaminadores del medio ambiente y están directamente ligados al desarrollo de los productos y sus procesos.

La respuesta a la problemática debe ser adoptada por los grupos que desarrollan los mercados y los entes gubernamentales, opinan los autores (Hoof, B, Monroy N, Saer A 2008 p 1) que *“el desarrollo de un rango de herramientas que buscan promover la gestión ambiental en el interior de las entidades se sitúa la producción limpia como estrategia”*.

Sin embargo se conoce que no todos los sectores productivos generan el mismo tipo y nivel de impacto de contaminación, cada sector aporta a afectar el medio ambiente, se considera que el sector agrícola perjudica el suelo a través de los químicos y agua que utilizan y a su vez del mal manejo de los desechos, para el sector manufacturero los autores (Hoof, B, Monroy N, Saer A 2008 p 8) indican que el sub. Sector textil aporta a la contaminación por medio de *“residuos sólidos como retazos, hilos, residuos líquidos como aceites de lubricación, con cargas orgánicas provenientes de tintes y emisiones atmosféricas representadas por gases producidos por la maquinaria y su combustión”*

Dentro de este contexto se reconoce que las empresas con mayor capacidad de producción por sus activos de maquinaria, tecnología y procesos, son las que menos impactan al medio ambiente; los autores (ibídem p 16) consideran que la mayoría de las PYMES la gestión ambiental no es prioritario dentro de su gestión, ello debido a una demanda conformista, la informalidad y falta de control gubernamental.

Es oportuno ahora diseñar instrumentos que fomenten el sentido de responsabilidad frente al medio ambiente, los autores (ibídem p 17) señalan

cuatro tipos de instrumentos que pueden promocionar la gestión de las empresas en lo ambiental:

- ✓ Comando y control
- ✓ Incentivos económicos
- ✓ Inversión gubernamental
- ✓ Información la comunicación entre el gobierno, el empresario.

Dentro del marco de la Ley colombiana todo lo relacionado con el medioambiente está regido por la ley No 99 DE 1993, allí el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial, involucra la regulación ambiental a las empresas que manejen agua, aire y suelos; asimismo la ley estableció incentivos económicos en reducción de impuestos a la renta según la ley 6 de 1992, reducción del impuesto predial de acuerdo al decreto 400 de 1999 para las empresas que presenten proyectos y establezcan mejoras sustanciales a favor de la ecología, del mismo modo el Ministerio de Medio Ambiente Desarrollo y medio ambiente da facilidades en créditos para la reconversión de tecnología de punta.

#### ❖ **Financiero**

El análisis financiero es una de las herramientas primordiales con las que cuenta una organización, ya que su fin no es solo vender productos y servicios, sino aumentar el valor del patrimonio, es decir del dinero con el que los accionistas crearon la empresa.

Existen indicadores financieros de Liquidez, de endeudamiento (apalancamiento), de rotación de activos, entre otros, que ayudan ya sea al inversor inicial o al accionista, en la toma de decisiones, con el fin de maximizar la ganancia.

#### ❖ **MANEJO FINANCIERO DE LAS PYMES**

En la actualidad se cuentan con estudios de los desafíos que tiene las Pymes en su Gestión Financiera, debido a problemas intrínsecos como un desconocimiento de las herramientas financieras, la no ejecución de presupuestos, la falta de planeación financiera, la ausencia de análisis para la toma de decisiones, el desconocimiento de los mecanismos de inversión, la no diversificación del capital, la falta de innovación, desconocimiento de los diferentes medios de financiación y a factores exógenos como la volatilidad de la demanda, del tipo de cambio, la inflación, el desempleo, las



restricciones al crédito y a la tecnología. Es por lo anterior, que los estudios financieros en la empresa deben ser realizados por personal idóneo y ser conocidos y entendidos por los que toman la decisiones.

Según un estudio publicado por la Universidad Tecnológica de Pereira, los mayores problemas que enfrentan las Pymes son: (Sánchez, Osorio, Baena, 2007, p.46):

- ✓ Restricción al crédito
- ✓ Dificultades en la identificación de la tecnología adecuada.
- ✓ Formalización y absorción de nuevas tecnologías
- ✓ Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- ✓ Falta de asociatividad empresarial
- ✓ Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.

Las anteriores dificultades sumadas a las dificultades para demostrar historia crediticia, problema con el manejo y suministro de información financiera y contable, ha hecho que los empresarios no accedan al crédito bancario sino al informal, a un costo mayor.

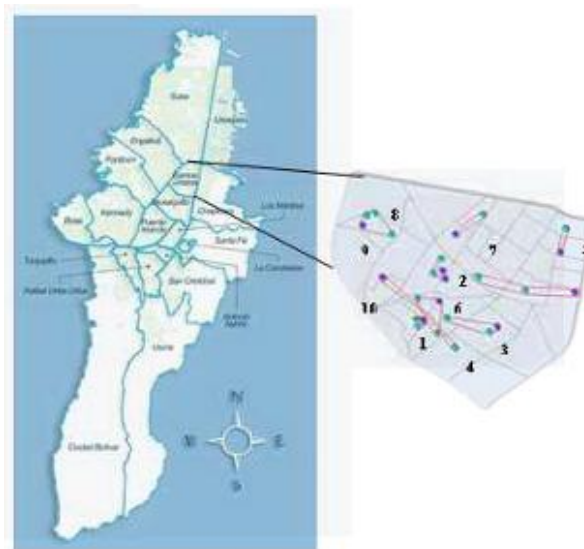
### **1.9.3 Marco Espacial**

De acuerdo a los autores Navarrete y Mayorga (2008), “Bogotá es el centro empresarial más significativo del país porque concentra el 27.8% de las empresas, genera el 23% del PIB, tiene la mayor capacidad para generar empleo”.

### **1.9.4 Localización**

El marco espacial donde se desarrolla el Plan de Negocios es en la Ciudad de Bogotá en la Localidad No 12 llamada Barrios Unidos, ubicada entre las calles 100 y 63, al occidente de las carreras Autopista norte y Caracas y al oriente de la 68, a esta localidad pertenece el barrio Colombia, allí se encuentran las instalaciones en donde funciona la empresa Industrias Argos Ltda. Ubicada en la dirección Carrera 20 No. 69-40, Teléfono: 211 08 57, Bogotá D.C., Colombia.

### Ilustración 10 Ubicación localidad Barrios Unidos



## 2 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

A continuación se detallarán las principales características del mercado de productos accesorios para mascotas en la ciudad de Bogotá, con el fin de hacer un claro planteamiento de las posibilidades de negocio y mejora que tiene Industrias Argos, en el segmento en el cual se desarrolla su objeto social.

### 2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Los autores Stanley, F, Rudiger, D, Schmalensee, R (1990), definen el mercado “cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y los vendedores de un bien entran en contacto para comerciarlo”.

Industrias Argos LTDA. , es una empresa que se aproxima a una estructura de mercado perfecto, allí existen empresas concernientes al mismo segmento del mercado, donde compiten por medio de sus productos, precios y servicios.

Del mismo modo las empresas que participan en el segmento de productos para mascotas están divididas en dos grandes grupos; las de alimentos y las de accesorios para las mascotas. Las empresas de este segmento del mercado, trabajan en diferentes áreas como la producción, importación, distribución y comercialización, de productos para el cuidado de las mascotas.

Para analizar el mercado es necesario, conocer la distribución de animales considerados como mascotas en las plazas donde estas empresas están establecidas. En la ciudad de Bogotá, es donde se concentra el objeto de este trabajo. Para el presente trabajo, se hará el análisis entre los animales domésticos, perros y gatos.

La mascota Ideal, programa de Tele Antioquia señala que el crecimiento del mercado de las mascotas ha sido evidente, debido a que las familias tienen mínimo una mascota, con esta perspectiva, el incremento ha sido tan significativo que los nuevos negocios desarrollados están en las cadenas de supermercados y otras franquicias.

Los animales estrella siguen siendo los perros y gatos, no por unidades vendidas, ya que el primer puesto lo ocupan los pájaros y los peces sino por

el negocio de alimentación y accesorios que suponen su cuidado, informa La mascota ideal, ya que las mascotas han empezado a desempeñar el rol de ser parte de la familia y permite que alrededor de ellos se desarrolle todo tipo de productos para su comodidad, la del amo y la sociedad.<sup>6</sup>

El crecimiento de la tenencia de una mascota y su correspondiente calidad de vida, es debido a los cambios demográficos y sociales que vive la sociedad, cada vez hay más familias con menos niños y más adultos solos, ello atribuido a algunos factores como, la situación económica, la posibilidad de emigrar, la educación y desempeño laboral de la mujer. De esta manera se comparte como nuevo foco de atención las mascotas y todos los accesorios para su cuidado<sup>7</sup>.

Es oportuno ahora reflejar algunas cifras de análisis de población realizada por la Secretaria Distrital de Salud, donde indica que para el año 2005 la relación felina con el hombre por localidad era (Ver tabla Número de felinos por localidad y su relación gato-hombre)

**Tabla 1 Número de felinos por localidad y su relación gato-hombre**

LOCALIDAD	TOTAL GATOS	RELACIÓN GATO-HOMBRE
O1 USAQUÉN	7.677	1:60
O2 CHAPINERO	3.720	1:33
O3 SANTA FE	4.707	1:22
O4 SAN CRISTÓBAL	16.170	1:28
O5 USME	6.858	1:40
O6 TUNJUELITO	4.980	1:41
O6 BOSA	8.336	1:61
O7 KENNEDY	15.949	1:63
O8 FONTIBÓN	6.590	1:50
O9 ENGATIVA	8.689	1:92
10 SUBA	16.061	1:51
11 BARRIOS UNIDOS	5.941	1:29
12 TEUSAQUILLO	4.257	1:29
13 LOS MÁRTIRES	2.547	1:37
14 ANTONIO NARIÑO	2.838	1:34
15 PUENTE ARANDA	5.018	1:56
16 LA CANDELARIA	1.655	1:16
17 RAFAEL URIBE	5.689	1:67
18 CIUDAD BOLÍVAR	16.843	1:41
19 SUMAPAZ	403	1:12
<b>TOTAL</b>	<b>144.928</b>	<b>1:48</b>

En la anterior gráfica, la relación más alta entre felino y hombre es la localidad de Engativa con una relación de 1:92 y la más baja en la localidad de Sumapaz con un 1:12, sin embargo es considerable el número de felinos en la ciudad de Bogotá que está estimado en más de 144.000 gatos.

*Proyecto de Factibilidad para la creación de un hotel para mascotas tipo 5 estrellas. Veloza A.2007 p.12*

<sup>6</sup> Se consultó el día 23 de octubre de 2009

[http://www.tormo.com.co/noticias/5149/Franquicias\\_de\\_venta\\_y\\_cuidado\\_de\\_mascotas\\_un\\_nicho\\_de\\_negocio\\_en\\_crec.html](http://www.tormo.com.co/noticias/5149/Franquicias_de_venta_y_cuidado_de_mascotas_un_nicho_de_negocio_en_crec.html)

<sup>7</sup> Se consultó el 23 de octubre de 2009

[http://colombia.acambiode.com/empresa\\_76900110072166656849505248674549.html](http://colombia.acambiode.com/empresa_76900110072166656849505248674549.html)

**Tabla 2 Número de viviendas por localidad y número de mascotas en vivienda**

Por lo que sigue, la Secretaría Distrital de Salud, en su análisis de población canina del 2005 incluyó el número de viviendas por localidad y el número de mascotas por cada vivienda (Ver tabla Número de vivienda por localidad y número de mascota en vivienda)

LOCALIDAD	TOTAL VIVIENDAS	VIVIENDAS SIN MASCOTAS	VIVIENDAS CON UNA MASCOTA	VIVIENDAS CON MAS DE 1 MASCOTA
USAQUÉN	121.478	76.574	35.687	8.036
CHAPINERO	35.559	24.756	7.799	2.433
SANTA FE	26.381	16.378	6.816	3.187
SAN CRISTÓBAL	100.085	64.117	26.976	8.797
USME	56.381	36.834	15.027	4.519
TUNJUELITO	42.460	28.701	9.454	4.052
BOSA	98.327	62.868	26.259	9.009
KENNEDY	218.481	153.685	51.090	12.876
FONTIBÓN	71.847	46.794	19.582	5.327
ENGATIVÁ	192.803	137.559	44.268	10.975
SUBA	192.046	136.002	44.836	11.209
BARRIOS UNIDOS	43.007	29.883	9.843	3.104
TEUSAQUILLO	35.290	25.571	6.934	1.785
LOS MÁRTIRES	23.758	15.978	6.067	1.667
ANTONIO NARIÑO	22.660	15.210	6.075	1.375
PUENTE ARANDA	66.483	45.409	16.307	4.265
LA CANDELARIA	7.325	4.759	2.110	441
RAFAEL URIBE	89.690	61.058	21.043	6.899
CIUDAD BOLÍVAR	143.739	93.243	35.000	14.862
SUMAPAZ	1.199	274	304	617
<b>TOTAL</b>	<b>1.588.999</b>	<b>1.075.653</b>	<b>391.477</b>	<b>115.435</b>

*Proyecto de Factibilidad para la creación de un hotel para mascotas tipo 5 estrellas. Veloza A.2007 p.13*

La Secretaría Distrital de Salud, realizó un análisis de las cifras con respecto al acompañamiento de las mascotas y el tipo de accesorios de seguridad al momento de salir de su casa (Ver tabla mascotas que salen sola o acompañada y accesorio de seguridad)

**Tabla 3 Mascotas que salen solas o acompañadas y accesorio de seguridad**

Localidad	Sale		Población canina que sale acompañada			
	Solo	Acompañado	con bozal	Correa o trailla	Ambos	Ninguno
USAQUÉN	4.254	47.268	473	39.469	2.363	4.727
CHAPINERO	715	11.949	-	9.945	1.002	1.002
SANTA FE	3.629	7.159	49	4.462	981	1.618
SAN CRISTÓBAL	9.578	21.698	195	15.834	2.541	3.128
USME	5.762	11.977	113	6.553	565	4.632
TUNJUELITO	1.351	12.324	84	10.045	1.013	1.097
BOSA	5.942	24.726	1.150	13.992	2.108	7.092
KENNEDY	5.815	58.566	415	40.706	5.400	11.630
FONTIBÓN	4.319	20.302	-	16.414	1.152	2.736
ENGATIVA	8.780	54.146	-	38.780	3.658	11.341
SUBA	11.956	45.586	374	32.879	1.495	10.835
BARRIOS UNIDOS	887	12.060	-	10.552	266	1.241
TEUSAQUILLO	343	8.788	-	7.552	412	687
LOS MÁRTIRES	463	7.178	46	5.743	417	973
ANTONIO NARIÑO	665	6.962	177	15.053	843	710
PUENTE ARANDA	753	20.196	-	1.517	1.882	3.261
LA CANDELARIA	221	2.235	55	12.936	179	483
RAFAEL URIBE	3.622	20.180	517	13.091	2.415	4.312
CIUDAD BOLÍVAR	18.168	28.320	534	20	4.275	10.420
SUMAPAZ	1.199	508	-	20	-	438
<b>TOTAL</b>	<b>88.422</b>	<b>422.125</b>	<b>4.182</b>	<b>300.776</b>	<b>32.967</b>	<b>82.363</b>

*Proyecto de Factibilidad para la creación de un hotel para mascotas tipo 5 estrellas. Veloza A.2007 p.14*

Para esta investigación se desarrolló la técnica de encuesta, diseñada para identificar los aspectos más relevantes que permitan valor a la demanda.

## 2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

Los productos que se comercializan en Industrias Argos LTDA., están dirigidos para clientes que tienen como mascotas perros, gatos, peces, aves y hámster con una amplia y profunda categorización de los productos. Ver tabla Categoría de productos por mascota

**Tabla 4 Categoría de productos por mascota**

ACCESORIOS MASCOTAS	AVES	GATOS	HAMSTERS	PECES	PERROS
ACCESORIOS	X		X	X	
COMEDEROS Y BEBEDEROS	X	X			X
HIGIENE	X	X			X
JAULAS	X		X		X
BAÑO Y LIMPIEZA		X			X
CAMAS		X			X
CASAS		X	X		X
GIMNASIOS		X			
JUGUETES		X			X
RASCADORES		X			
TRANSPORTE		X			X
ACUARIOS				X	
BOZAL					X
CADENA					X
COLLARES		X			X
ROPA					X
HUESOS					X
OTROS	X	X		X	X

*Fuente Autores de la Investigación*

De acuerdo con la tabla anterior se puede apreciar que los accesorios para mascotas están dirigidos a productos para perros y gatos, asimismo se puede apreciar que existe variedad de accesorios pero su enfoque principal es para perros seguido de los gatos.

Dentro de esta categoría se puede clasificar el material predominante para los accesorios de las diferentes mascotas

**Tabla 5 Material predominante por categoría**

MATERIAL PREDOMINANTE CATEGORIA	
CATEGORIA	MATERIAL PRDOMINANTE
ROPA	ALGODÓN O POLIÉSTER
JUGUETES	POLIPROPILENO VINILO
HUESOS	CARNAZA
CAMAS	ESPUMA, TELA IMPERMEABLE
CASAS	PINO, ALAMBRE, POLIPROPILENO, ESPUMA, TELA

*Fuente Autores de la Investigación*

En cuanto a la definición de los colores, diseños y otros, la elección del portafolio de producto importado está a cargo del gerente de Industrias Argos Ltda., quien participa de diferentes eventos como ferias y ruedas de negocios a nivel nacional e internacional.

Para los productos elaborados dentro de la compañía, el gerente de Industrias Argos LTDA., basa sus diseños en los eventos antes descritos pero buscando siempre la innovación de los mismos.

Es de mencionar que los productos no están sujetos a modas ni colecciones, sino a cubrir las expectativas de los dueños que beneficien a las mascotas.

### 2.3 DEMANDA

El autor (Parkin 2009. p.61) define la demanda como “la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad demandada del mismo”

Los autores Stanley, F, Rudiger, D, Schmalensee, R (1990), expresan que la demanda “es un término general que describe la conducta de los compradores y los compradores potenciales de un bien”

Basado en la entrevista al Gerente de Industrias Argos señala que son las mujeres y niños los que inspiran e impulsan la compra de accesorios cuando se trata de la mascota del hogar, y son los hombres los que realizan la demanda de los productos para los animales que se encuentran en las fincas, generados por la necesidad de mayor especificación técnica de los productos.

Los demandantes tienen una mayor conciencia y han dado una respuesta creciente a adquirir productos de mayor calidad en función del bienestar, comodidad y seguridad de la mascota, del mismo modo la demanda está enfocada a suplir con expectativas personales del dueño en cuanto a color, tamaño, diseño y otros.

Por otra parte la ley 84 de 1989 en donde se refiere a la tenencia de mascotas, creó el Estatuto Nacional de Protección de los animales a través de varios artículos los cuales anuncian los deberes frente a los animales por parte de sus tenedores, esta ley plantea una posibilidad de aumento de la demanda de comida y accesorios para mascotas por parte de sus dueños.

Las cifras de la Secretaría de Salud, indica que en Bogotá existe por cada niño menor de cinco años un perro. Asimismo el Ministerio de Protección Social informa que en Colombia hay 4'224.575 perros; el censo evidenció, que de acuerdo al número de perros, existe un perro por cada casa, sin embargo el censo reflejó que en localidades como Teusaquillo el 75% de las casas no tienen perro.

A diferencia de los gatos la Alcaldía de Bogotá informó que la relación gato hombre es de un gato por cada 48.5 hombres<sup>8</sup>.

La demanda del portafolio de Industrias Argos Ltda., en dinero está desagregada por el valor de ingresos de cada categoría de accesorios según la mascota.

**Tabla 6 Demanda en Dinero**

CATEGORIA	VENTAS		VENTAS	
	2007	%	2008	%
PERROS	\$ 2.056.903.748	56%	\$ 2.182.688.148	57%
GATOS	\$ 771.338.905	21%	\$ 919.026.589	24%
PECES	\$ 514.225.937	14%	\$ 421.220.520	11%
AVES	\$ 330.573.817	9%	\$ 306.342.196	8%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.673.042.407</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.829.277.453</b>	<b>100%</b>

Para el año 2007 presentó un valor en ventas de \$3.673.042.407 millones de pesos; para el año 2008 la demanda fue creciente con respecto al año anterior presentando un incremento de un año al otro alrededor del 4%. Al analizar por categorías de accesorios por mascotas, el gato presenta una demanda creciente por ser un animal que requieren menos cuidados que un perro, por ser más independientes y aseados.

<sup>8</sup> Se consultó 25 de octubre de 2009

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21456>



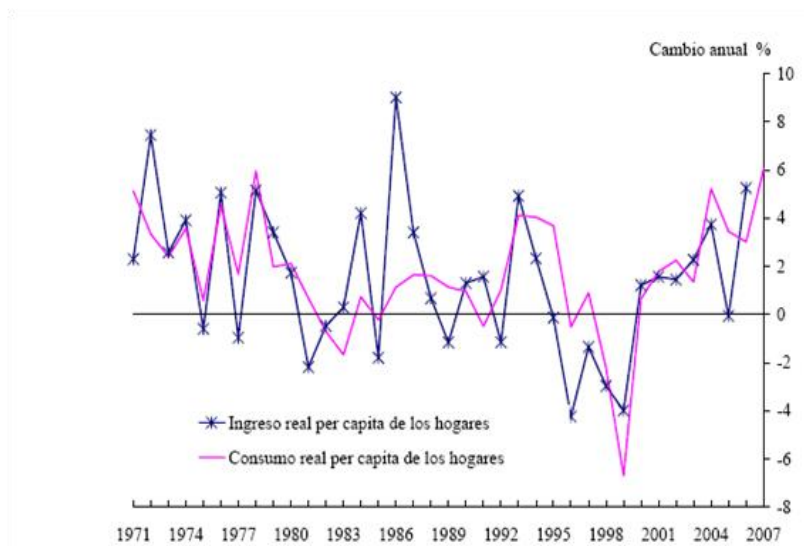
## 2.4 OFERTA

En este punto se debe describir que la oferta es “la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo”, esta definición de acuerdo con el autor Parkin (2009. p. 67)

El resultado de la oferta es dependiente de las variables de ingreso real per capita y Consumo real per capital, para Colombia estas dos variables desde el año 1971 hasta el año 2007 presentan un comportamiento variable de un año a otro, de acuerdo al documento ***La travesía de Colombia por la actual crisis mundial***<sup>9</sup> elaborado por José Darío Uribe, señala que la causa de la desaceleración del ingreso esta dado por factores como:

- ✓ Acciones de política monetaria
- ✓ Abruptas alzas de precios
- ✓ Incrementos en los precios del petróleo y de otras materias primas
- ✓ Restricciones que impuso Venezuela

### Ilustración 11 Consumo real de los hogares e ingreso disponible real de los hogares 1970-2007



Fuente Banco de la República de Colombia

Sin embargo el documento deja conocer que para el año 2009 y siguientes el resultado es óptimo debido a:

<sup>9</sup> Extraído el 24 de marzo de 2010 [http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/oeed\\_paris\\_espanol.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/oeed_paris_espanol.pdf) La travesía de Colombia por la actual crisis mundial

- ✓ En primer lugar, los consumidores empezaron a componer sus balances con mucha anticipación a cualquier restricción al crédito que pueda darse en 2009.
- ✓ En segundo lugar, es de esperarse que con un crecimiento más lento y menores excesos de demanda, la inflación en Colombia retorne a nuestra meta en el futuro cercano es de esperarse que con un crecimiento más lento y menores excesos de demanda.
- ✓ La inflación en Colombia retorne a nuestra meta en el futuro cercano. Esto debería impulsar el crecimiento del ingreso real y establecer una base para que crezca el consumo.
- ✓ La inversión pública se puede recuperar a lo largo de 2009, generando una fuerza contra cíclica contra el ciclo mundial de desaceleración.
- ✓ También debería ayudar que la Junta Directiva del Banco de la República haya estado en capacidad de aflojar la política monetaria.

La ley 84 de 1989 fomenta la creatividad de los empresarios del mercado de las mascotas a iniciar una expansión en oferta de productos para las mascotas los cuales proporcionan a sus dueños una amplia gama para escoger, por ello la clara profundización y extensión de la categoría que se encuentra en el mercado Ver tabla Categoría de productos por mascota

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente General de Industrias Argos, (ver anexo 4 Entrevista Gerente General) manifestó que la oferta del mercado de accesorios para mascotas es pequeña como las productoras y las comercializadoras, se encuentran concentradas en la ciudad de Bogotá y es desde esta ciudad que distribuyen a nivel nacional y a otros países en Latinoamérica

Según el estudio de Euromonitor International: Country sector Briefing, pet care Products Colombia, realizado en julio de 2009, el crecimiento de la industria de bienes y servicios para mascotas, ha ayudado a mejorar el desempeño de los productos para el cuidado de las mascotas, teniendo en cuenta que los consumidores ahora son más cercanos y consientes del cuidado y la salud de sus mascotas.

Actualmente existen centros de cuidado, spas, gimnasios, que gracias al crecimiento de la industria, ya no son tan inaccesibles económicamente para los dueños de las mascotas, teniendo cada vez más consumidores de clase media, se abre una gran oportunidad para las empresas de este segmento, aprovechando el crecimiento y los beneficios de las economías de escala de atraer más clientes con una mayor y mejor oferta de productos y servicios

que anteriormente solo estaban al alcance de las personas que tenían un alto nivel de ingresos.

Las proyecciones de las ventas, de acuerdo a los productos ofrecidos en Colombia, según los estudios de Euromonitor International: Country sector Briefing, pet care Products Colombia, realizado en julio de 2009, crecerán a un ritmo del 3 al 4 por ciento durante los próximos 6 años, lo que indica que el sector está en movimiento, esto debido a la nueva entrada de competidores y al decreciente precio por unidad de los productos, que asociados a una mayor conciencia para el cuidado de las mascotas, hace que la industria en general, tenga que diseñar estrategias para asegurar sus nichos de mercado, con productos de mejor calidad y de mayor innovación.

**Tabla 7 Pronósticos de venta de productos para el cuidado de las mascotas**

PRONÓSTICOS DE VENTA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DE LAS MASCOTAS 2009-2014						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Productos para gato	1.310,3	1.345,2	1.380,7	1.416,8	1.453,4	1.491,4
Salud	2.861,5	2.919,8	2.991,7	3.073,4	3.166,4	3.270,9
Suplementos dietarios	1.737,6	1.775,1	1.824,4	1.880,0	1.942,7	2.012,4
Otros productos para el cuidado de las mascotas	3.582,5	3.657,0	3.750,9	3.857,4	3.978,0	4.113,0
Productos para mascota	9.491,8	9.697,0	9.947,7	10.227,7	10.540,4	10.887,6

*Adaptado por los autores de la investigación con base en Estadísticas oficiales de organizaciones de comercio  
Euromonitor International*

### 2.4.1 Análisis de la competencia

En relación con la competencia, se conoce un número pequeño de empresas formales que producen e importan y comercializan a nivel nacional accesorios para mascotas. Ver Tabla Empresas Competencia.

**Tabla 8 Empresas competencia**

COMPETIDOR	BREVE HISTORIA OBTENIDA EN LAS PÁGINAS WEB	MARCA Y LOGO
COMERCIALIZADORA BOGOTÁ NIT 860530034 CIUU 1820	Somos una sociedad limitada constituida en el año 1986. Hemos sido pioneros en el mercado nacional de productos para mascotas y accesorios, los cuales distribuimos en almacenes de cadena, agropunto y veterinarias. Con un criterio definido por la calidad y moralidad comercial, lideramos la investigación, producción y comercialización de juguetes másticables para perros en carnaza natural de vacuno, productos de aseo y belleza canina.	
MASCOLANDIA NIT 830087140 CIUU G5190	Somos una empresa con experiencia de más de 16 años dedicada a la importación, distribución y exportación de productos para mascotas, nuestras importaciones son realizadas desde países como Estados Unidos, Francia, Alemania, China y Taiwán entre otros países hacia la Zona Libre de Colon- República de Panamá para ser reexportados a Centroamérica y Latinoamérica. Esto nos ha llevado a liderar el mercado de productos para mascotas con un surtido de más de 3.000 productos que en el momento ascienden a 1.000 ítems	
VAN DER PET	se especializa en artículos para mascotas, los productos son variados de la mejor calidad y a los precios más razonables Oficina Principal 2189218 2189220 256 9838. Diagonal 94 Bis No.56-49 Bogotá	
JARAMILLO PETS NIT 811047208	Distribuidores exclusivos para Colombia de la línea Resun, el más completo portafolio de productos para mascotas en general.	
COLMASCOTAS NIT 830126380 CIUU G5239	Importamos y distribuimos sólo al por mayor accesorios para mascotas en general, a nivel nacional. Ubicados en la calle 66 No 16-34 Tel 6061783-6061786 e mail colmascotas@pedesu.com Bogotá Colombia	
PET WORD NIT 800158901	En nuestro sitio podrá verificar cada una de las referencias de productos destinados a la salud y la belleza de sus mejores amigos, los animales. En los meses tendremos fabulosos códigos de descuentos que podrán utilizar en todas nuestras tiendas en Bogotá.	
DOG TOYS LTDA	17 años produciendo y exportando diseño y creación con calidad. Importamos y exportamos las necesidades de su mascota	

*Elaboró: Autores de la investigación con base en la consulta de las Página web*

A pesar de la reducida información de cifras de la competencia, se Elaboró una matriz financiera Ver tabla Estados Financieros empresas competencia.

**Tabla 9 Estados financieros empresas competencias**

Empresa	Balance General			Estados Resultados			Razones financieras		
	cuenta	2007	2008	cuenta	2007	208	cuentas	2007	2008
Mascolandia Ltda	activos	1.785.301	2.445.285	Ingreso	2.476.266	3.109.927	Corriente	1,73	1,46
	pasivos	936.790	1.458.201	Utilidad Bruta	1.404.133	2.071.841	Endeudamiento	93,00%	0,60%
	patrimonio	846.511	990.084	Utilidad Neta	172.110	223.912	Margen Neto	4,00%	6,00%
Colmascotas	Activos	251.434	340.633	Ingreso	785.712	817.304	Corriente	1,37	1,33
	Pasivos	168.318	233.970	Utilidad Bruta	316.726	389.703	Endeudamiento	67,00%	69,00%
	Patrimonio	82.618	106.663	Utilidad Neta	39.921	38.623	Margen Neto	4,00%	5,00%
Pet Word	Activos	1.413.518	1.736.614	Ingresos	1.362.704	1.504.062	Corriente	0,88	0,92
	Pasivos	951.338	1.254.555	Utilidad Bruta	741.366	1.003.536	Endeudamiento	70,00%	72,00%
	Patrimonio	422.178	481.158	Utilidad Neta	181.568	207.894	Margen Neto	7,00%	7,00%
Dog Toys	Activos	677.667	651.131						
	Pasivos	374.200	323.979						
	patrimonio	303.467	327.152						
Industrias Argos Ltda	activos	1,717,180,664	1,747,706,445	Ingreso	3,673,042,407	3,829,277,453	corriente	3,88%	4,08%
	pasivos	416,568,309	364,679,351	Utilidad bruta	1,557,242,147	1,203,260,013	Endeudamiento	24,00%	21,00%
	patrimonio	1,300,612,355	1,383,027,094	Utilidad neta	233,949,031	13,537,768	Margen neto		

*Adaptado por los autores de la investigación con base en la Página Superintendencia de Sociedades –Web Portafolio*

Una vez analizada las cifras, Mascolandia es la que presenta un mejor desempeño en su utilidad neta, después de la empresa Industrias Argos Ltda. lo cual llevaría a deducir que puede ser el mayor competidor sin embargo el nivel de endeudamiento es el más alto de todas las empresas analizadas con un 93%.

En cuanto a los ingresos, son los de Industrias Argos Ltda., los que sobresalen debido a que presenta unos ingresos superiores a los \$3.000 mil millones de pesos.

También se puede encontrar en el mercado un segmento informal que produce accesorios para mascotas enfocado en el proceso manufacturero textil de menor escala.

Del mismo modo se realizó una visita a los distribuidores directos, seleccionando tres tipos de tiendas clasificados en tres formatos:

- ✓ Grandes superficies (Easy, Homecenter Carrefour)
- ✓ Tiendas especializadas: (Agro campó, La Estancia, La boutique del Gato, Pajarera Store y Peces Tropicales )
- ✓ Veterinarias (Asociación protectores de Fauna, The Pet Shop y Agro monjes)

Bajo la metodología de la observación y desempeñando el papel de cliente se pudo establecer un número significativo de referencias que

**Tabla 10 Matriz de número de referencia por distribuidor y competidor**

	AGROCAMPO	CARREFOUR	EASY	HOME CENTER	ASOCIACION PROTECTORES LA FAUNA	PAJARERA STORE	PECES TROPICALES = PETRO	AGROMONJES VETERINARIA	LA BOUTIQUE DEL GATO	THE PET SHOP	LA ESTANCIA
<b>GATOS</b>	12		5	8	1	7	3	15	16	16	12
PETWORLD LTDA	2		3			1		1	4	2	3
DOG TOYS											
INDUSTRIAS ARGOS LTDA	7			4				4	11	4	5
JARAMILLO PETS Y CIA SCA	1			4		4		7	1	7	3
MASCOLANDIA	2		2		1	2	3	3		3	1
HAMSTER	1			2		1		1		1	
INDUSTRIAS ARGOS LTDA	1			2		1		1		1	
<b>PECES</b>	12	1	11	36	5	4	19	4	4	9	7
PETWORLD LTDA	1		4				2			2	2
C. BOGOTANA	1										
INDUSTRIAS ARGOS LTDA	6	1		19	1		8		3	2	5
JARAMILLO PETS Y CIA SCA	4			17		3	5	3	1	4	
MASCOLANDIA			7		4	1	4	1		1	
<b>PERRROS</b>	67	16	11	70	4	19	5	34	20	37	31
PETWORLD LTDA	1		1								
C. BOGOTANA	13			10				9		11	
DOG TOYS	8					2		2	2	4	2
INDUSTRIAS ARGOS LTDA	39	10		57	3	13	5	14	18	17	27
JARAMILLO PETS Y CIA SCA				3							
MASCOLANDIA	6	6	10		1	4		9		5	2
<b>Total general</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>116</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>63</b>	<b>50</b>

*Elaboró: Autores de la investigación*

manejan los competidores de Industrias Argos e incluido el también. (Ver Anexo Tabla de Referencia competidor tienda)

Igualmente se realizó la clasificación por mascota, se estableció el competidor y el número de referencias por cada uno de ellos dentro de los distribuidores (Ver Tabla Matriz de número de referencia por distribuidor y competidor)

Del análisis realizado una vez diligenciada la matriz se reconoce a Industrias Argos como la mayor empresa con número de referencias en el mercado, el mayor distribuidor es Homecenter, con 116 referencias, esto es dado por el amplio y profundo surtido de la categoría, allí se encuentra la misma cama en diferentes colores y tamaños, las demás tiendas manejan el mismo surtido pero en menor número de referencias.

Le sigue la empresa Comercializadora Bogotana, de la misma manera esta empresa maneja un amplio surtido de productos para la masticación de las mascotas como son los huesos de carnaza, de allí ellos lograron una diversificación en diseños y sabores prácticamente del mismo producto.

En seguida esta la empresa Jaramillo Pets con 39 referencias y Mascolandia con 32 referencias.

Igualmente se pudo establecer que el mayor numero de referencias son dirigidas a las mascotas perros, los peces tiene una participación importante debido al número de accesorios que se tiene que adquirir para el bienestar y conservación de ellos y en cuanto a los gatos, para ellos el numero de referencias es de acuerdo a los números más pequeños pero son mas valorizados y de acuerdo a los asesores de venta han tenido un mayor acogida en los últimos meses.

## 2.5 PRECIO

Para el autor (Kotler. p. 361) *“precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*

En el texto, Fundamentos de Negocios Internacionales, el autor valora la definición de precios como una de las responsabilidades del negocio, ya que la empresa debe mantener “un precio que sea lo suficientemente bajo para ganar ventas, pero lo suficientemente alto para garantizar el flujo de fondos que se requiere para llevar a cabo otras actividades “(p. 483).

Para los autores Fischer S, Dornbusch R, y Schmalensee R en el libro Economía, identifican dos grandes factores que determinan el nivel de precios; el primero corresponde a la oferta que está compuesta por la productividad del trabajo, los salarios y el margen y el segundo factor corresponde a la demanda que está compuesta por la cantidad nominal de dinero y la política fiscal. (p.711)

En cuanto a los precios, la estrategia de precios de Industrias Argos LTDA., está dada por tres variables:

- ✓ Estructura de costos
- ✓ Salarios de la planta
- ✓ Precio que marca la competencia, el cual es tomada por medio de un estudio de competencia realizada periódicamente.

En el mercado existen diversidad de productos enmarcados dentro de las mismas categorías y fabricados bajo escalas de producción y otros de forma artesanal, ello dificulta muchas veces la definición de precios y márgenes.

De este modo el gerente de Industrias Argos manifiesta que la competencia mantiene la misma definición de precios que ellos, pero que la estrategia

para diferenciarse de los precios de la competencia es hacer producción por volúmenes, generar de esta manera la ganancia en volumen y no en margen. (Ver anexo entrevista Gerente General)

Una vez establecidos los precios de la competencia de Industrias Argos, los cuales fueron determinados vía telefónica bajo el concepto de cotización y definido que el precio era el del producto base de la categoría Ver Tabla Precio Competencia.

**Tabla 11 Precio Competencia**

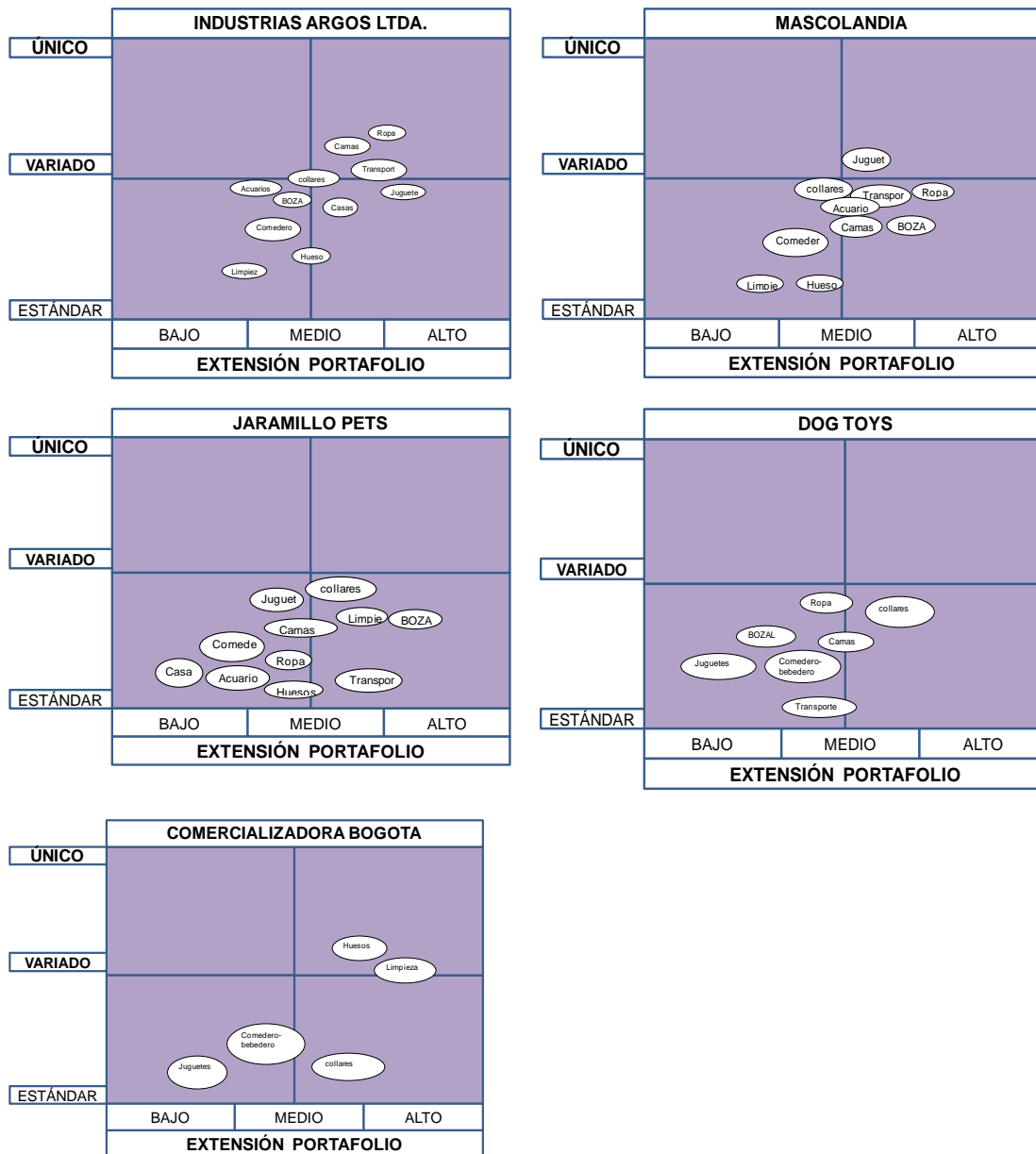
MASCOTAS	CATEGORIA	INDUSTRIAS ARGOS	COMERCIALIZADORA BOGOTANA	MASCOLANDIA	VAN DER PET	JARAMILLO PETS	PET WORD LTDA	DOG TOYS LTDA
AVES	ACCESORIOS	\$ 0	\$ 900	\$ 1.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.400
	COMEDEROS Y BEBEDEROS	\$ 0	\$ 1.210	\$ 1.060	\$ 1.290	\$ 1.180	\$ 0	\$ 1.490
	HIGIENE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	JAULAS Y CASAS	\$ 16.706	\$ 16.900	\$ 17.410	\$ 17.500	\$ 18.716	\$ 0	\$ 21.900
	OTROS *Alimentos*	\$ 0	\$ 2.508	\$ 2.594	\$ 2.590	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GATOS	BANO Y LIMPIEZA	\$ 7.815	\$ 0	\$ 7.710	\$ 7.900	\$ 0	\$ 9.417	\$ 0
	CAMÁS PARA GATO	\$ 24.900	\$ 0	\$ 25.100	\$ 27.400	\$ 0	\$ 27.650	\$ 0
	CASAS	\$ 29.000	\$ 0	\$ 31.050	\$ 32.100	\$ 0	\$ 29.100	\$ 0
	COMEDEROS Y BEBEDEROS	\$ 1.212	\$ 0	\$ 1.290	\$ 1.350	\$ 0	\$ 1.315	\$ 0
	CORREAS Y COLLARES	\$ 2.950	\$ 0	\$ 3.014	\$ 3.100	\$ 0	\$ 3.401	\$ 0
	GIMNASIOS	\$ 48.100	\$ 0	\$ 51.300	\$ 54.000	\$ 0	\$ 54.450	\$ 0
	JUGUETES	\$ 2.450	\$ 0	\$ 2.500	\$ 2.450	\$ 0	\$ 2.500	\$ 0
	LIMPIADORES E HIGIENE	\$ 0	\$ 5.900	\$ 6.150	\$ 7.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	OTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	RASCADEROS	\$ 46.900	\$ 0	\$ 45.100	\$ 46.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	TRANSPORTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
HAMSTERS	ACCESORIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	JAULAS Y CASAS	\$ 22.107	\$ 0	\$ 22.805	\$ 23.400	\$ 0	\$ 24.105	\$ 0
PECES	ACCESORIOS	\$ 1.900	\$ 0	\$ 800	\$ 2.300	\$ 0	\$ 2.610	\$ 3.100
	ACUARIOS	\$ 8.290	\$ 0	\$ 9.000	\$ 9.500	\$ 0	\$ 10.915	\$ 0
	OTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PERROS	BANO Y LIMPIEZA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	BOZAL	\$ 5.960	\$ 0	\$ 6.100	\$ 8.400	\$ 9.600	\$ 8.970	\$ 9.500
	CADENA	\$ 5.600	\$ 0	\$ 5.900	\$ 6.100	\$ 5.500	\$ 6.270	\$ 6.900
	CAMÁS	\$ 12.300	\$ 0	\$ 15.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 15.140	\$ 19.000
	CASAS	\$ 19.950	\$ 0	\$ 21.900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.900
	COLLARES	\$ 3.680	\$ 0	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.500	\$ 4.500	\$ 5.000
	COMEDEROS Y BEBEDEROS	\$ 1.900	\$ 0	\$ 2.400	\$ 2.450	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.900
	HUESOS Y CARNAZAS	\$ 860	\$ 761	\$ 900	\$ 900	\$ 1.400	\$ 0	\$ 0
	JUGUETES	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.400	\$ 3.500	\$ 0	\$ 3.900	\$ 4.900
	LIMPIADORES E HIGIENE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	OTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	ROPA	\$ 4.900	\$ 0	\$ 5.900	\$ 5.500	\$ 0	\$ 0	\$ 6.000
	TRANSPORTE	\$ 20.000	\$ 0	\$ 25.000	\$ 25.500	\$ 0	\$ 0	\$ 24.900

Al realizar la cotización se estableció que los cinco competidores contactados, todos han desarrollado una categoría de manera más profunda y extensa bien sea en surtido o tipo de mascota.

Por ejemplo el que participa con menos categorías es Comercializadora Bogotana, esta empresa enfoca su negocio en dos: categorías comida para Pájaros, Canarios, Loros y Cacatúas, huesos, galletas y otros masticables para perros elaborados en carnaza; lo mismo sucede con el proveedor Jaramillo Pets, la categoría desarrollada por ellos es para los perros mientras que en Word Pet la más débil categoría es la de los gatos.



### Ilustración 12 Cuadro comparativo competencia Industria Argos Ltda.



Autores de la Investigación

En cuanto al análisis de las cifras Industrias Argos Ltda. es la empresa más competitiva con los precios; la diferencia en promedio por categoría a su favor está en el 6% con respecto a la empresa de los precios más cercanos.

Del mismo modo se estableció que el competidor Word Pet y Dog Toys, posee los precios más altos del mercado, las variaciones con respecto a Industrias Argos para algunas categorías van hasta el 63%.

Sin embargo con el competidor Mascolandia en la categoría de rascaderas para gatos, el precio es más bajo en 3.84%, del mismo modo Van Der Pet, cotiza precios más económicos con la categoría de collares y juguetes para perros, lo mismo sucede con los precios de Pet Word en la categoría de juguetes para perros.

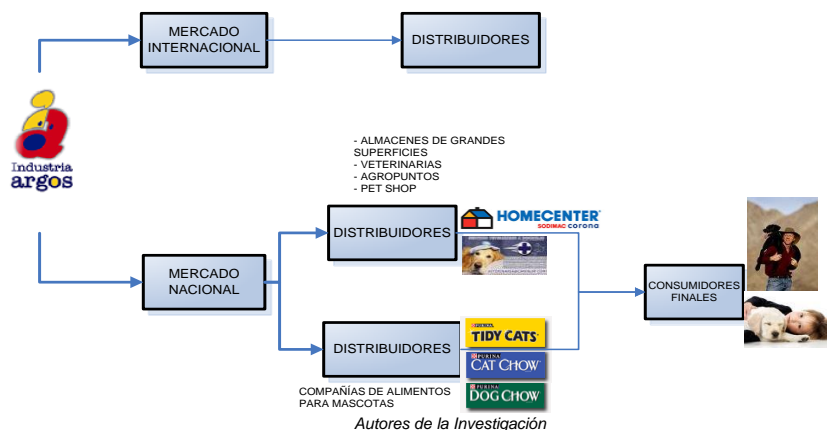
## 2.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que utiliza Industrias Argos Ltda. para comercializar sus productos son dos: para el mercado al detal, como son almacenes de grandes superficies, y distribuidores minoristas como veterinarias, agro puntos y almacenes de mascotas y el segundo para ventas institucionales, que son las empresas que desean promocionar un producto, generalmente comida adjuntando como obsequio un pequeño accesorio para mascota.

Por otro lado, los pedidos nacionales son despachados por medio de tres empresas transportadoras, siendo la principal SAFERBO por ofrecer costos más competitivos realizando las entregas a nivel nacional, y para los pedidos urgentes, utilizan una camioneta tipo van de propiedad de la empresa.

Para los pedidos internacionales, los despachos se realizan por medio de una SIA Ver Ilustración Canales de distribución de Industrias Argos LTDA.

### Ilustración 13 Canales de distribución de Industrias Argos Ltda.



Dentro de los canales de distribución se encuentran tres grandes clasificaciones:

- ✓ Grandes Superficies
- ✓ Tiendas Especializadas
- ✓ Veterinarias – tienda mascotas

Dentro de los distribuidores directos de los productos de Industrias Argos se establece a (Ver Tabla Distribuidores directos Industrias Argos Ltda.)

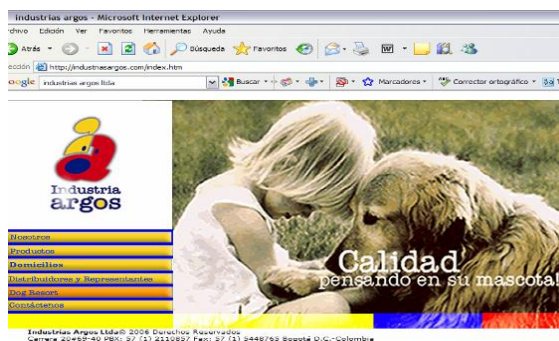
**Tabla 12 Tabla Distribuidores directos Industrias Argos Ltda**

CANALES DE DISTRIBUCION									
TIENDAS ESPECIALIZADAS			VETERINARIA					GRANDES SUPERFICIES	
AGROCAMPO	LA BOUTIQUE DEL GATO	LA ESTANCIA	THE PET SHOP	AGROMONJES VETERINARIA	PAJARERA STORE	PECES TROPICALES =	ASOCIACION DE PROTECTORES	HOMECENTER	CARREFOUR
3265999		2128745	2365882	4043040	4040315 - 267165	2676721	5354060		6387000
AV CARACAS 73-29	CRA 5 CALLE 69 LOS ROSALES	Av.Caracas No70-89	Cra 11 No 85-21		Calle 20 No. 103 A - 06	CRA 101 B No 23 D 27		AV 68 CALLE 80 ESQUINA	Av. Cll. 80 N° 69 Q - 50

*Autores de la Investigación*

Al mismo tiempo se referencia como un canal de distribución adicional, la página web de la empresa; [www.industriasargos.com](http://www.industriasargos.com) que cuenta con una breve reseña de la empresa con respecto a su objeto social, señala su misión y visión, muestra los productos por categorías, indica el servicio de despacho a domicilio, la representación a nivel nacional e internacional y la posibilidad de iniciar un contacto con el cliente de interés.

**Ilustración 14 Página web Industrias Argos Ltda.**



Extraído de la Página Web [www.industriasargos.com](http://www.industriasargos.com)

## 2.7 PUBLICIDAD

Conviene aclarar que Industrias Argos LTDA., no posee un procedimiento de mercadeo que permita dar a conocer su producto y posesionar su marca para generar recordación entre los consumidores.

La fuerza de ventas compuesta por los vendedores y mercaderistas desempeña el papel de promotores del producto y la marca.

La única publicidad está en la etiqueta que se coloca al producto, allí encuentra el logo de la empresa, la marca, y descripción del producto.

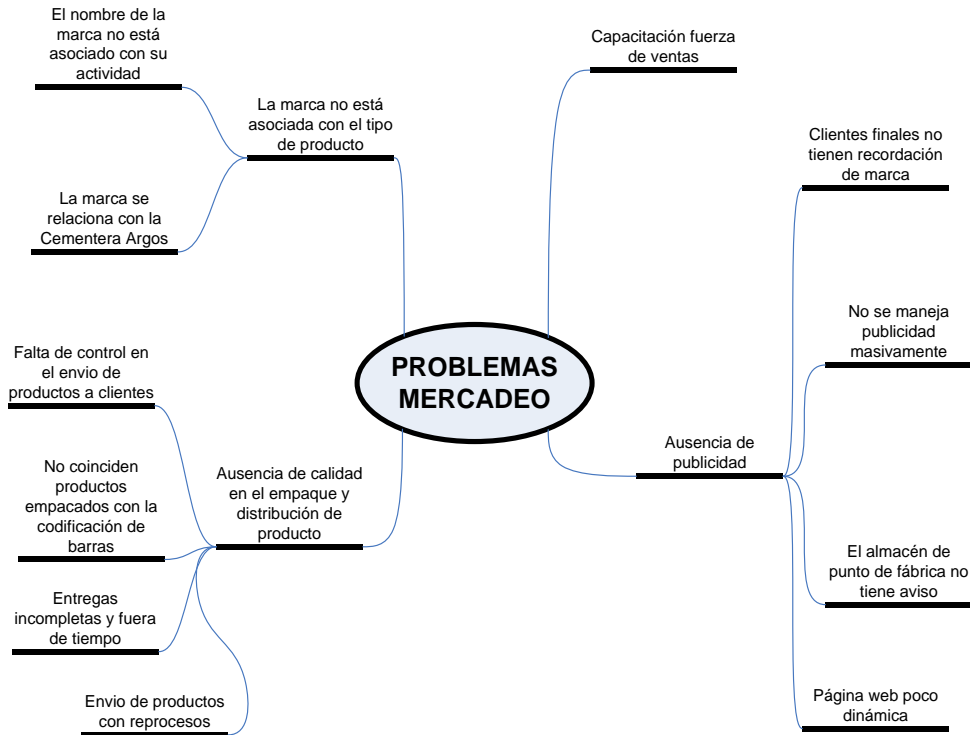
## 2.8 MATRIZ PCI MERCADO

De acuerdo a Serna la matriz PCI, Perfil de Capacidad Institucional “*es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo*” Serna, H. 1997 p 120. Dentro del diagnóstico de mercado la categoría analizada es la competitiva que influye directamente sobre la situación de la empresa frente al mercado.

El diagrama planteado es el diseñado por Serna en su libro Gerencia Estratégica, donde expone grados de valor a cada una de las debilidades y fortalezas iniciando con alto, medio y bajo y del mismo modo el impacto que pueda tener el factor dentro de la empresa.

Contando con la participación de los 32 empleados de la empresa Industrias Argos que se reúne el día sábado, se decidió realizar la técnica que propone Serna H, 1997 p 122 de hacer una lluvia de ideas para obtener la información de forma primaria sobre las fortalezas y debilidades que se perciben en la empresa. Ver Ilustración Lluvia de ideas categoría capacidad competitiva.

### Ilustración 15 Lluvia de ideas categoría Capacidad Competitiva



Fuente Entrevista Funcionarios Industrias Argos Ltda. investigación

Elaboró Autores de la

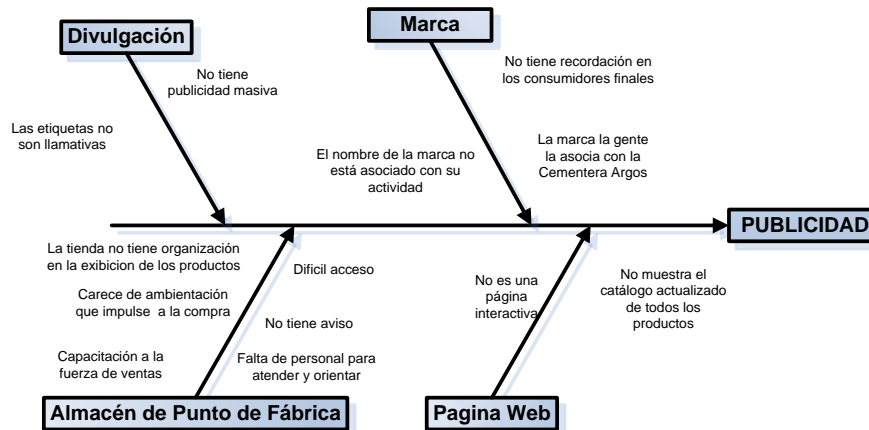
Al realizar la lluvia de ideas se evidencian cuatro oportunidades de mejora, las cuales son:

- ✓ Ausencia de calidad en el empaque y distribución de productos
- ✓ Fortalecimiento de la fuerza de ventas.
- ✓ Ausencia de publicidad
- ✓ La marca no está asociada con el producto

Una vez conocidos los planteamientos generados en la lluvia de ideas se realiza el diagrama de causa efecto espina de pescado, técnica gráfica para apreciar con mayor claridad la relación de un problema y sus posibles causas<sup>10</sup> Ver Ilustración Espina de pescado mercado

<sup>10</sup> Consultado en octubre 28 de 2009  
[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

### Ilustración 16 Espina de pescado de Mercado



Fuente entrevistas funcionarios Industrias Argos Ltda.

Elaboró Autores de Investigación

En el diagrama se evidencian debilidades en el campo del mercado en referencia a la marca del producto, ausencia de publicidad y capacitación de la fuerza de ventas

Llegado a este punto, Serna propone realizar un pareto de 20/80 buscando conocer lo que lleva a las circunstancias más relevantes que afectan a la empresa, los factores se evalúan dentro de una valoración de alta, media y baja del mismo modo se aplica para el impacto Ver tabla Perfil Competitivo Capacidad interna

Tabla 13 Perfil Competitivo Capacidad

PERFIL CAPACIDAD INTERNA COMPETITIVO										
No.	COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1	Posicionamiento mercado				X			X		
2	Disponibilidad de producto					X		X		
3	Costos competitivos		X					X		
4	Análisis de calidad de producto final					x		X		
5	Capacitación fuerza de venta				X				X	
6	Cumplimiento entrega producto				X				X	
7	Tiempo respuesta a garantías	X						X		
8	Análisis de futuros clientes				X			X		
9	Canales de distribución	X						X		
10	Medios de publicidad				X				X	

Fuente Autores de investigación

## 2.8.1 Análisis PCI competitivo

Cabe concluir que en la matriz de perfil competitivo de la capacidad interna de la empresa Industrias Argos LTDA., su mejor resultado en fortaleza se encuentra dado por los factores de tiempo de respuesta de garantías; una vez realizadas las devoluciones por garantías a la empresa, está iniciada la búsqueda del producto que presenta los problemas de calidad para devolver al canal de distribución que realizó la reclamación, ya que la empresa distribuye a todos los segmentos del mercado a nivel nacional e internacional, en su valor medio se posee los costos competitivos y en el nivel bajo no se encuentra ningún factor.

En el campo de las debilidades, los factores son mayoritarios, se encuentra en su mayor valor la baja posición en el mercado, la deficiente publicidad de la empresa, productos y servicios, la falta de capacitación en los asesores de ventas; esto puede corresponder a una percepción de confianza en que el producto se vende solo y el asesor no necesita capacitación ya que el producto es de impulso, otro factor es el incumplimiento en tiempo y unidades de los productos solicitados, debido a la falta de disponibilidad de productos los despachos se atrasan en búsqueda de material para completar el pedido y por último el factor de ausencia de estudio de mercado haciendo que oportunidades de mejoras no se conozcan.

## 2.9 MATRIZ DOFA

A partir de la lluvia de ideas se presenta la matriz DOFA para el área de mercado en la empresa Industrias Argos LTDA., Ver tabla MATRIZ DOFA Mercado de Industrias Argos Ltda.

**Tabla 14 Matriz DOFA Mercado de Industrias Argos Ltda.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creciente demanda de mascotas	Ingreso de nueva competencia
Aprovechamiento de apertura económica	Ingreso de mercancía por contrabando
Aprobación ley 84 de 1989	Incremento de mercado informal
Herramientas tecnológicas	Saturación del mercado
Conciencia del cliente sobre bienestar	Falta de estadísticas del mercado
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precios competitivos	No se conoce objetivos ni plan de mercado
Demanda permanente, no estacional	Ausencia de capacitación sobre producto y ventas
Productos innovadores	Baja participación en eventos publicitarios
Amplio canales de distribución	Falta de sistema para manejo de inventarios
	Página web poco dinámica
	Falta de control de materia prima y producto terminado
	Pérdida de conocimiento por rotación personal
	Fallas en entrega del producto por EAN equivocado

Fuente: entrevista Información funcionarios  
Elaboró: Autores de la Investigación

## 2.10 ANÁLISIS DE CAMPO

Para poder llegar a cabo la investigación de campo se realizó una encuesta con una muestra de 96 personas consultadas; este número de encuestas es el resultado que arrojó la formulación teniendo en cuenta la población de 341.477 mascotas en todas las localidades de Bogotá D.C., de la Secretaría de Salud para el año 2005.

**Tabla 15 Cálculo de la Muestra**

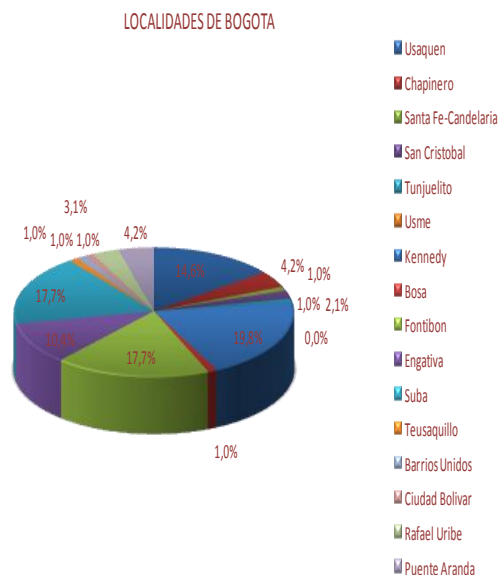
Population Size (N)	391.477
Historical Proportion Defective	50%
Precision	10,00%
Degree of Confidence	95%
Sample Size (n)	96

Fuente Software Six Sigma

Elaboró Autores de investigación

Por lo anterior se explica el resultado que arrojó la encuesta en cada una de las preguntas. (ver Anexo No.2)

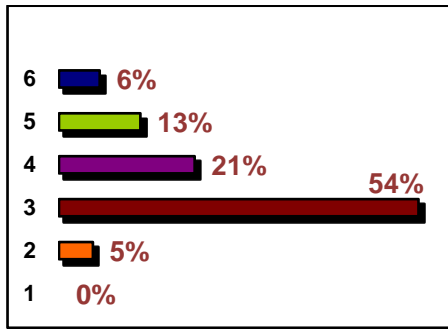
### Ilustración 17 Usted vive en la localidad



Con el resultado de esta pregunta se evidencia que la mayor concentración de la población de la muestra se encuentra en Kennedy, Fontibón, Suba y Usaquén. Al comparar esta información con la información que se muestra en la tabla n. 2 Número de viviendas por localidad y número de mascotas en vivienda, se analiza que las localidades con mayor población son las mismas en donde se tiene un significativo campo de acción para venta de productos de mascotas.



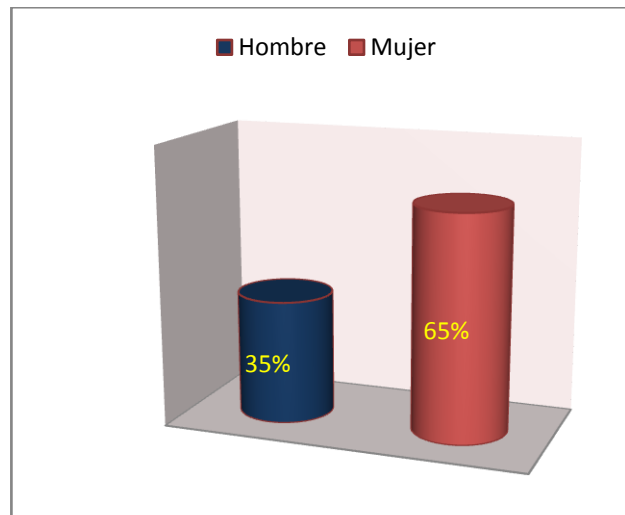
### Ilustración 18 Nivel Socioeconómico



De acuerdo con la localidad en donde se encuentra la mayor concentración de personas encuestadas se evidencia que el 54% pertenecen al estrato 3 seguida del estrato 4 con el 21%. La presente gráfica es relevante, toda vez, que sirve como referencia al momento de crear un producto para saber a qué mercado se puede lanzar. Siendo determinante el precio, estilos de mascotas que puedan tener en un estrato 3 las personas y que costumbres tienen para el cuidado de sus mascotas.

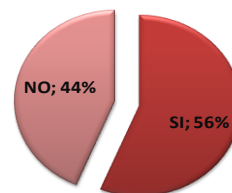
### Ilustración 19 Naturaleza de la población

De acuerdo con la población encuestada el porcentaje mayor corresponde a Mujeres con una edad promedio de 34 años. Al momento de crear un producto es necesario conocer la tendencia de compra de accesorios para mascotas de acuerdo con el dueño, ya que las preferencias de hombres y mujeres son diferentes, lo cual posibilita crear diversidad de productos para atender a todos los gustos.

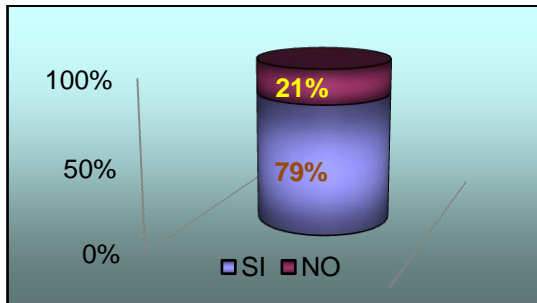


### Ilustración 20 Tiene Hijos?

En esta gráfica se aprecia que el 56% de la población encuestada tiene hijos, quienes influyen en el momento de la compra de una mascota, de los juguetes y accesorios.



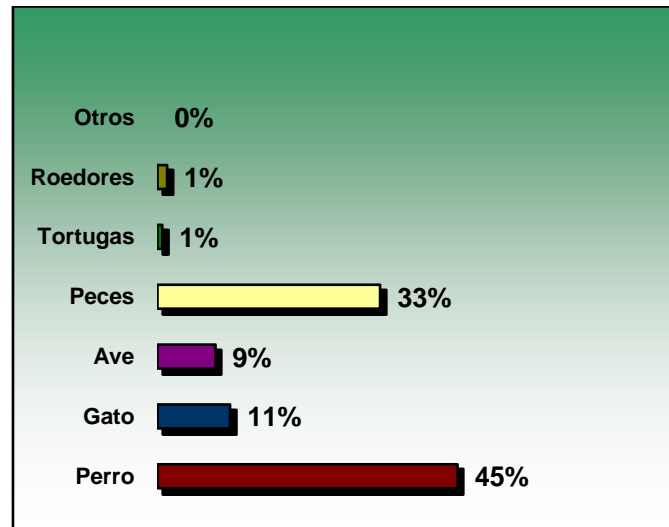
### Ilustración 21 Tiene Mascotas?



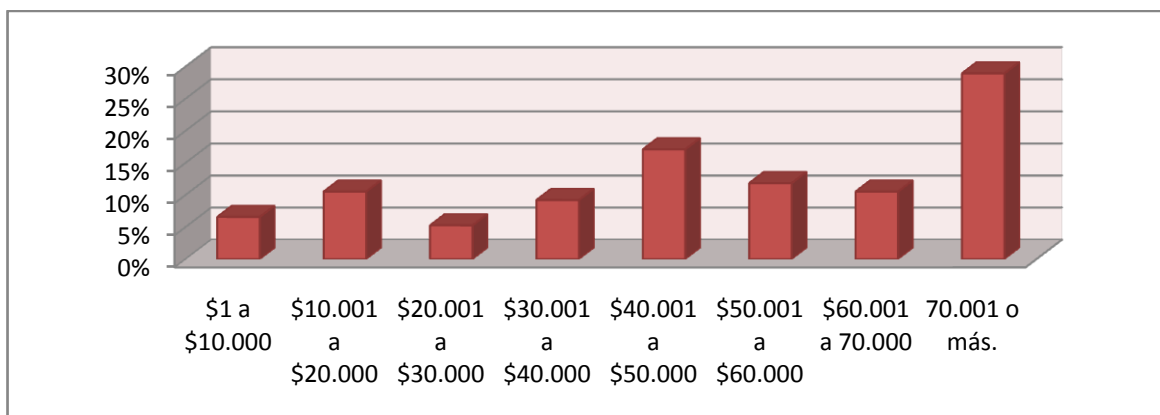
El 79% de la población dijo tener mascotas siendo predominante los perros, de allí se vislumbra que la oferta principal son los accesorios para perros dejando en segundo lugar los peces

### Ilustración 22 Qué mascota tiene?

Las mascotas preferidas por las personas encuestadas son: en primer lugar el perro (el mejor amigo del hombre), peces, gatos y aves, dejando de último puesto a los hámster y tortugas. Al analizar la oferta se aprecia una gran variedad de accesorios y clases de comida para los perros y los peces.

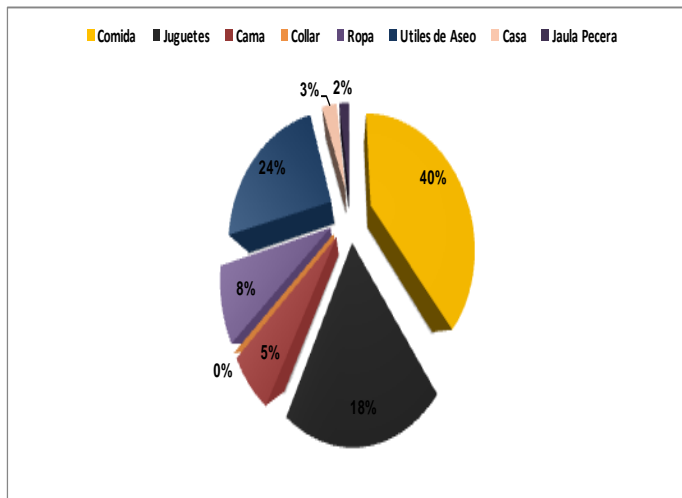


### Ilustración 23 Inversión mensual destinada a las mascotas



La inversión que realizan las personas encuestadas a sus mascotas es de \$70.000 o más siendo el 29% de la población y como segundo lugar esta 17% que invierten entre \$40.001 a \$50.000, la principal inversión es la comida y compra que realizan es en comida.

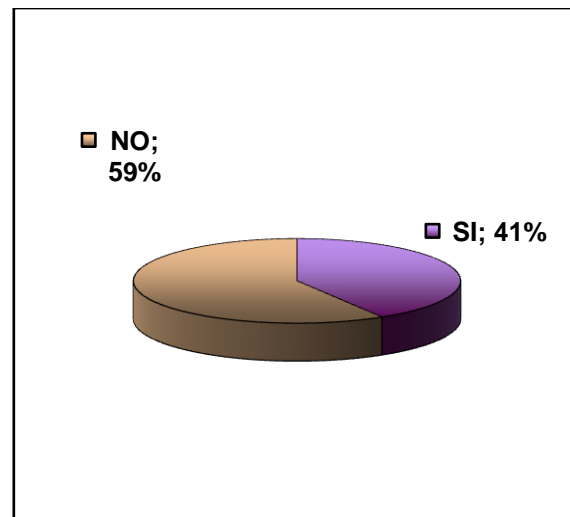
#### Ilustración 24 Qué tipo de producto le compra a su mascota?



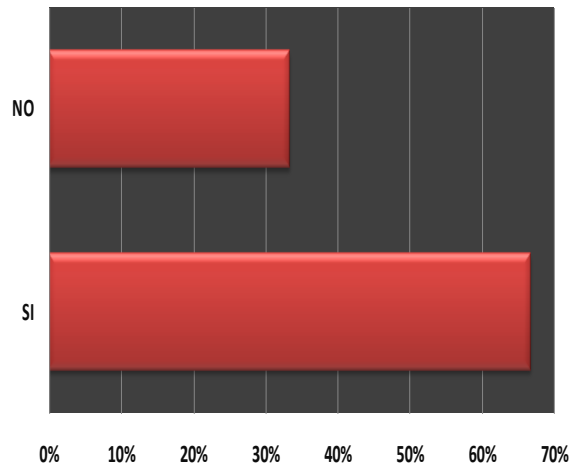
De acuerdo con lo indicado por las personas encuestadas el 40% de las personas compran comida para su mascota en primer lugar y como segunda opción invierten en útiles de aseo, veterinaria y medicamentos dejando en un tercer lugar la compra de juguetes y ropa.

#### Ilustración 25 Tiene una Marca especial de productos para mascota?

Al momento de preguntar a las personas encuestadas, si al comprar productos para mascotas tenían una marca específica el 59% indicaron NO. Este resultado arroja información valiosa ya que se puede explotar ofreciendo los productos de Industrias Argos que proporcionen la mejor satisfacción para el consumidor de tener productos únicos para su mascota, con ello se busca que lo elijan siempre.



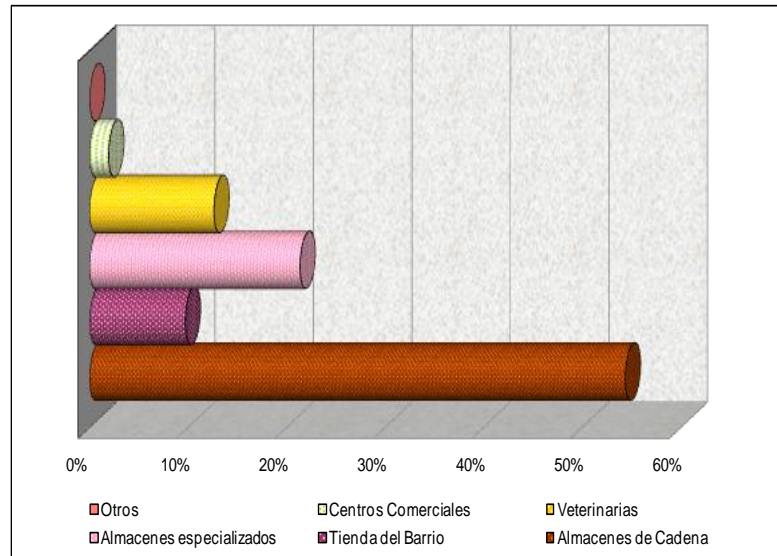
### Ilustración 26 Tiene una marca especial de alimento para mascota?



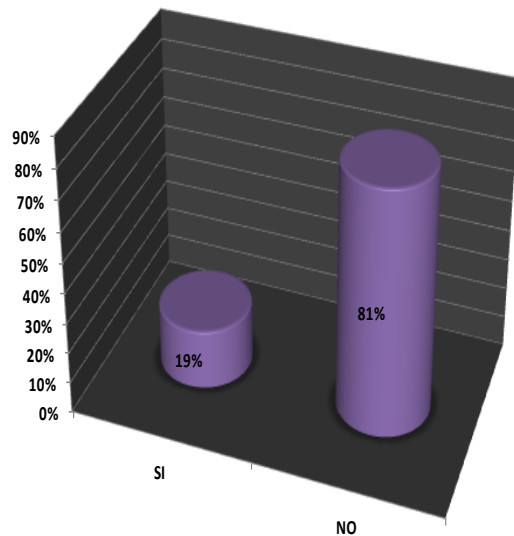
Contrario a la anterior gráfica en donde no tienen una marca especial de productos para mascotas, aquí se puede apreciar que las personas si tienen una marca especial de comida para ellas, siendo valioso por explotar dado que se pueden hacer campañas promocionales ofreciendo accesorios para mascotas con la venta de la comida.

### Ilustración 27 Dónde compra los productos para su mascota?

Con esta pregunta se puede vislumbrar que las personas prefieren los almacenes de cadena y almacenes especializados para la compra de los productos de sus mascotas, en ellos se encuentran variedad de productos y con precios más favorables.



### Ilustración 28 Conoce Industrias Argos Ltda.?



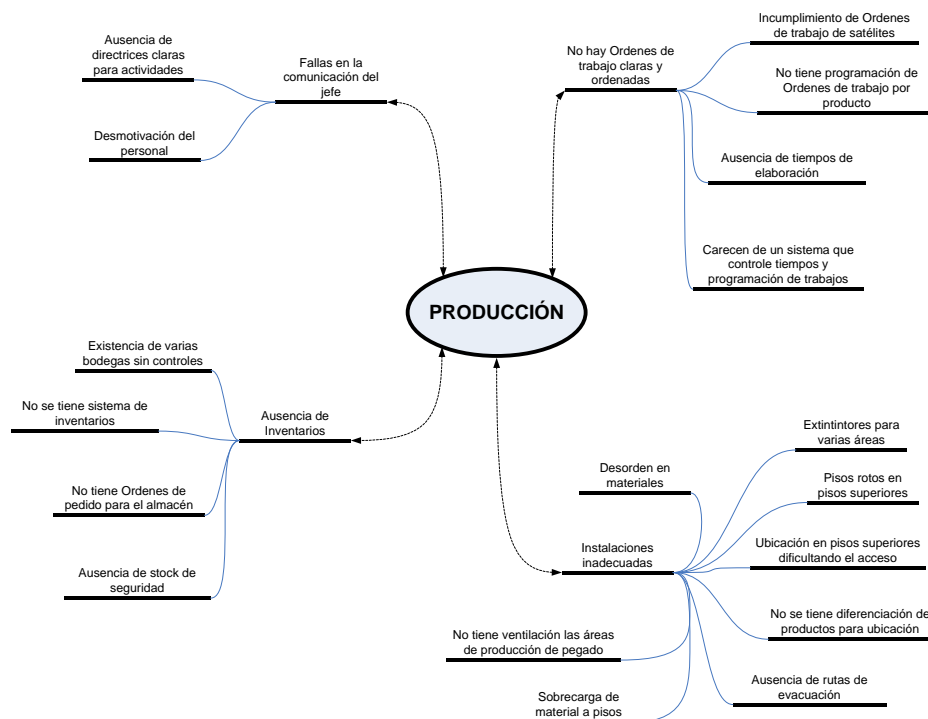
En esta gráfica se puede apreciar una oportunidad de explotar el mercado ya que el 81% de las personas encuestadas no conocen Industrias Argos Ltda., Siendo ellos los consumidores finales de los accesorios para mascota. Es preocupante ya que al analizar una empresa de tantos años en el mercado de accesorios de mascotas, el cliente no la reconoce al nombrarla ya que la asocia con una empresa de una actividad económica diferente al de las mascotas.

### 3 DIAGNÓSTICO TÉCNICO

En este capítulo se presenta el análisis del proceso productivo y de compra de producto terminado, teniendo en cuenta elementos como la materia prima, maquinaria y tecnología, espacios locativos y sus procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de la empresa.

De mismo modo para el reconocimiento de la parte productiva se pidió a todos los empleados realizar una lluvia de ideas Ver Ilustración Lluvia de ideas Producción

#### Ilustración 29 Lluvia de ideas producción



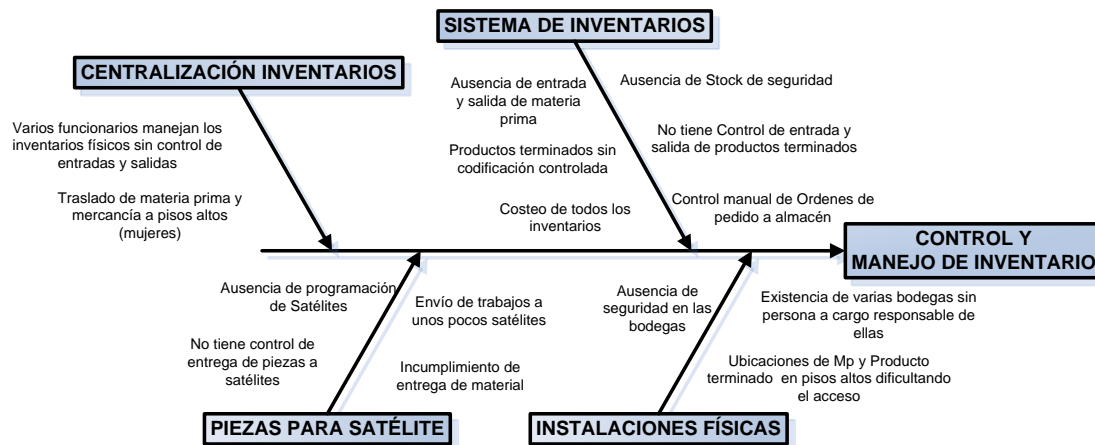
Fuente Entrevista Funcionarios Industrias Argos Ltda. Elaboró Autores de la investigación

Al realizar el diagnóstico en producción se aprecian cuatro oportunidades de mejora las cuales son:

- ✓ Ausencia de Inventarios
- ✓ Instalaciones inadecuadas
- ✓ No hay órdenes de trabajo claras y ordenadas
- ✓ La comunicación con los funcionarios es deficiente.

Una vez conocidas las ideas generadas en la lluvia de ideas por todos los asistentes, se plantea el siguiente diagrama de espina de pescado Ver Ilustración Espina de Pescado de producción.

### Ilustración 30 Espina de Pescado Producción



Fuente Entrevista Funcionarios Industrias Argos Ltda.

Elaboró Autores de la investigación

Se puede vislumbrar oportunidades de mejora para poder tener procesos eficientes y racionales, evitando sobre costos en la operación y control tanto en los productos que se elaboran a través de satélites como de los ya terminados.

### 3.1 CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCTIVO

Al llegar a este punto, esta descripción se realiza con base en la entrevista realizada a los operarios (ver anexo Entrevista Operarios) y la observación directa, Industrias Argos Ltda. no maneja una programación de su producción, ni por históricos de ventas y tampoco por órdenes de compra, a menos de que esta sea una venta puntual significativa por su cantidad.

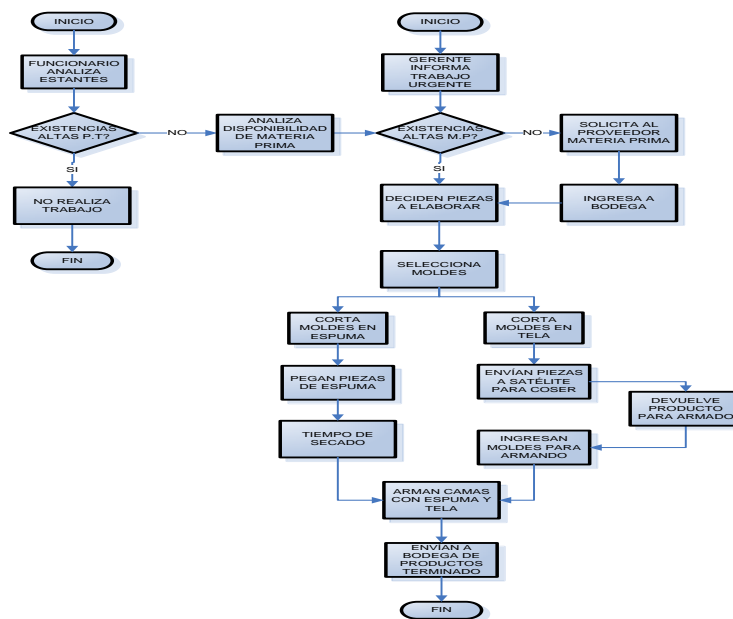
De este modo la producción está basada en la experiencia de sus operarios una vez que realizan el método de observación a sus estanterías, y de manera visual pronostican la realización de determinado producto y su volumen a producir.

Partiendo que la producción es de ropa, la operaria se remite a buscar en la estantería de modelos, el molde, como paso siguiente escoge la tela de la que más cantidad observa, con los dos elementos, organiza el material en una mesa de dimensiones amplias para realizar el corte de la tela basado en el molde, de esta manera va acumulando piezas cortadas hasta que el operario concluya que las nuevas unidades son suficientes.

Una vez listos los cortes de los diferentes diseños, estos son contados, se deposita la etiqueta con el número de producto en el momento de ser empacados en una bolsa de polietileno y son enviados a un satélite de manufactura textil, el cual es escogido bajo el criterio del operario.

Paralelamente se lleva a cabo la producción de productos como camas, este proceso es diferente debido a que parte de la materia prima predominante es la espuma; una vez escogido el diseño se busca en la estantería de modelos el molde, la tela que llevara la cama y la espuma, todos los materiales son puestos sobre una mesa amplia, se toma el molde e inicia el corte de la tela, posteriormente en la máquina cortadora se traza la espuma por piezas las cuales en el paso siguiente serán pegadas con solvente, de la misma manera del procedimiento anterior; las unidades son contadas, se coloca dentro de la bolsa la relación del número de productos y se programa a través de la auxiliar contable el envío del material en la camioneta de la empresa al satélite escogido por la operaria de producción.

### Ilustración 31 Proceso Producción Categoría Textil



Fuente Autores de investigación

Con el presente gráfico se puede vislumbrar un proceso productivo deficiente e inadecuado, debido a que no realizan una planeación en el área de producción, carecen de indicadores de gestión como también las compras de materia prima no son realizadas de acuerdo a una demanda; del mismo modo los productos presentan manipulación por varias personas sin herramientas y espacios de almacenamiento adecuado.




### 3.2 TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA

La tecnología de Industrias Argos LTDA., puede segmentarse en:

- ✓ Tecnología área de Producción
- ✓ Tecnología área Comercial
- ✓ Tecnología área Administrativa

En relación con la tecnología en el área de producción, la empresa cuenta con cuatro máquinas cortadoras de tela y espuma marca Eastman, dos fileteadoras marca Crown y una máquina de coser marca Singer; la cual cubre necesidades a último momento. Ver Ilustración Ficha técnica de máquina coser e ilustración Ficha Técnica máquina cortadora Vertical

#### Ilustración 32 Ficha técnica Máquina de coser

Ficha técnica Máquina de Coser	
	MARCA: Singer
Modelo: 2491d300a- cpl medianos y pesados	
Altura máx. telas: 5,5 a 13	
Tipo de aguja: 1955	
Velocidad: 2491d200a 4600	
Motor: HP de 1/2 alta con fricción	

*Fuente Autores de investigación*

### Ilustración 33 Ficha técnica máquina cortadora Vertical

MÁQUINA CORTADORA VERTICAL	
MARCA : Eastman	
Cortadora recta de 8"	
capacidad de corte: 16,5 cm	
monofásica: 110 V	
Peso Neto: 15,4 Kg	

*Autores de investigación*

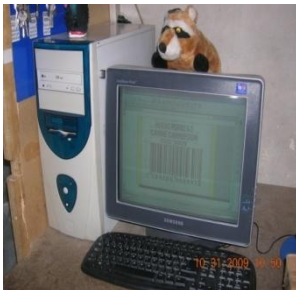
### Ilustración 34 Básculas de peso



*Fuente Autores de investigación*

De otro lado la empresa cuenta con dos básculas una de colgar y otra de piso Ver Ilustración Básculas de peso

### Ilustración 35 Máquina Zebra



*Fuente Autores de investigación*

Igualmente la empresa Industrias Argos, cuenta con un equipo marca Zebra para imprimir las etiquetas de código de barras que asignan a cada producto Ver Ilustración Máquina Zebra

Como la producción de Industrias Argos está basada en la capacidad de corte de telas y espuma, la tecnología utilizada para llevar a cabo la producción es suficiente, limpia y económica para el normal y completo desarrollo de los productos a fabricar

En cuanto a la tecnología Administrativa, la empresa posee, once equipos de computo, dos son administrados por las gerencias, uno para el manejo contable, dos para el manejo de los pedidos externos, uno para los pedidos y despachos internos, otro para la recepción, dos para recibo y facturación de producto que comercializan y el último se encuentra pendiente de asignación de programas, como medio de comunicación cuentan con un Telefax y varios teléfonos fijos.

Igualmente la tecnología definida para efectos de diferenciación como “administrativa” cuenta con un buen número de equipos, sin embargo los software que tienen instalados son totalmente obsoletos para las necesidades y solicitudes de respuesta del negocio, debido a que el programa que ocupa, no permite el ingreso, modificación, eliminación y generación de información de manera masiva, tampoco una intercomunicación con de las demás áreas funcionales.

Acerca de la tecnología en el área Comercial, la empresa cuenta con una Página Web que permite conocer algunos aspectos de la empresa, Ver Ilustración Página Web Industrias Argos (p.47 de este documento). Como herramienta que brinda la tecnología en Página Web, la empresa tiene un buen inicio, sin embargo la Página electrónica no ha tenido mantenimiento, ni actualizaciones para que esta sea medio de comunicación que genere nuevos negocios y mayor recordación en el mercado.

También cuenta con dos camionetas tipo van, marca Peugeot modelo 2007 y un camión marca JAC modelo 2007, obtenidas bajo negociación tipo Leasing, Ver Ilustración Vehículos de carga; con el objetivo de cumplir con las entregas a domicilio igualmente apoya al área de producción en la entrega y recepción de material a los satélites

### **Ilustración 36 Vehículos de carga**



Los vehículos que tiene la empresa son adecuados para la operación que requiere la compañía en Bogotá, y por ser nuevos su mantenimiento es económico.

*Elaboró: Autores de la investigación*

*Fuente: Analista contable*

Por otra parte la empresa no cuenta con tecnología para realizar inventarios de control, procesos de calidad en materia prima, productos semi terminado y producto final.

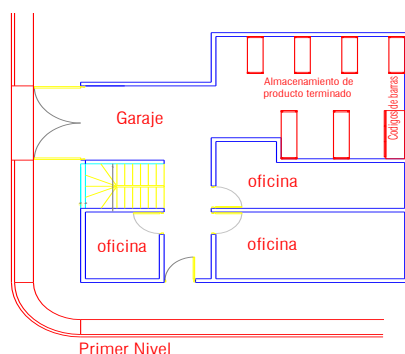
Del mismo modo los operarios no tienen manual de procesos ni procedimientos, el conocimiento se traslada de un operario a otro ya que cada uno desempeña la realización en determinado momento de un producto.

### 3.3 INSTALACIONES

Dentro de las instalaciones funciona el área Administrativa y financiera, el área de producción y logística. El terreno y sus instalaciones, pertenecen a los dos socios de la empresa, la instalación ha venido siendo modificada de acuerdo a las necesidades de espacio pero sin características de empresa manufacturera.

Igualmente la empresa no cuenta con un estudio de riesgos profesionales, la señalización al interior es nula no cuenta con señalización reflectiva, indicación de extintores y/o mangueras, sistema de evacuación, salidas de emergencia, zonas libres de humo y demarcación de áreas y los programas de capacitación industrial están bajo la responsabilidad de la cooperativa de trabajo. La planta física consta de cuatro pisos, en el primer piso están dos oficinas cerradas y una abierta, en esta funciona la recepción y captación de los pagos de los clientes generados por las ventas del almacén, un acceso lateral para ingreso y salida de materia prima y producto terminado y en la parte trasera el almacenaje de los productos importados adquiridos a través de importaciones. Ver planos.

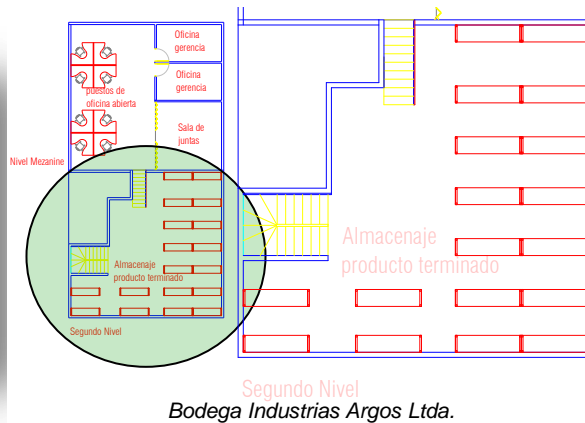
#### Ilustración 37 Plano Primer Piso Industrias Argos Ltda.



En el segundo nivel funciona alistamiento de pedidos solicitados por los diferentes canales de distribución o directamente de clientes que visitan las instalaciones en que pueden escoger directamente productos exhibidos en la estantería Ver plano Distribución segundo Nivel Industrias Argos Ltda.

Fuente Autores de Investigación

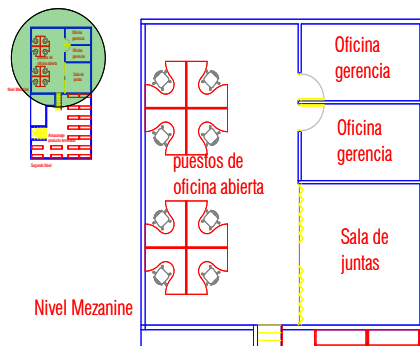
### Ilustración 38 Plano Distribución Segundo Piso Industrias Argos Ltda.



Fuente Autores de Investigación

Dentro de la misma planta física se encuentra el mezzanine, allí se desarrollan las funciones administrativas y financieras de la empresa Ver Plano Oficinas Administrativas y Financieras

### Ilustración 39 Plano Oficinas Administrativa y Financiera



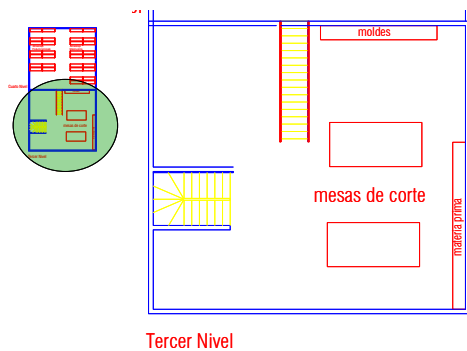
Fuente Autores de Investigación



Oficina Administrativa Industrias Argos Ltda.

En el tercer nivel se desarrolla el proceso de producción de la categoría textil Ver Plano Tercer Piso Industrias Argos Ltda.

### Ilustración 40 Plano Tercer Piso Industrias Argos Ltda.



Tercer Nivel

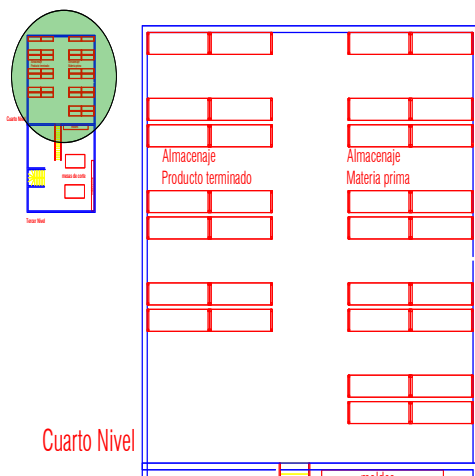
Fuente Autores de Investigación



Sala de corte materia prima Industrias Argos Ltda.

En el cuarto nivel se encuentra el espacio de almacenamiento para producto en proceso y terminado que genera volumen y materia prima Ver Plano Cuarto Nivel Bodega Materia prima y producto terminado.

### Ilustración 41 Plano Cuarto nivel Bodega Materia Prima y Producto Terminado



Cuarto Nivel

Fuente Autores de Investigación

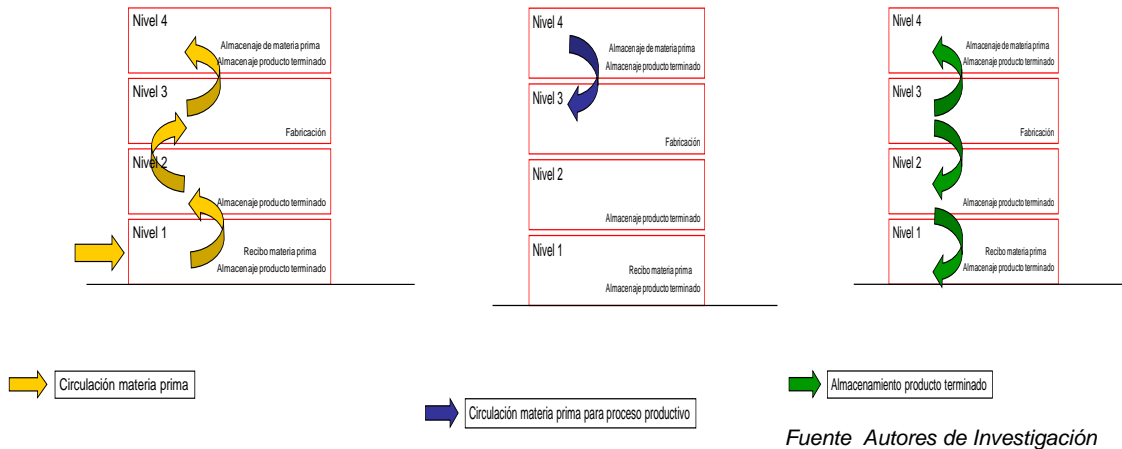


Bodega producto en proceso Industrias Argos Ltda.

El almacenamiento y manejo de materia prima como telas y espuma en cantidades mayoritarias, no genera mayores dificultades por su peso, pero si una gran ocupación de área debido a su volumen, en este sentido las instalaciones físicas de Industrias Argos Ltda. no cumplen con las características adecuadas, ya que originalmente la estructura pertenece a

una vivienda familiar, las modificaciones realizadas y los sitios destinados para llevar a cabo la producción no es racional ni económica ya que permite el desperdicio en tiempo hombre y la inadecuada manipulación de la materia prima corriendo el riesgo de dañarse. Ver Ilustración Diagrama de Movimientos materia prima.

### Ilustración 42 Diagrama de movimientos Materia Prima



Realizado el diagnóstico de la empresa en su proceso de producción al observar sus instalaciones físicas, se aprecia que existen reprocesos desde el momento en que se suministra materia prima ya que al llegar debe subirse hasta el cuarto piso a la bodega de materia prima, posteriormente se realiza el corte de las piezas y dependiendo del productos se debe bajar al primer piso para ser enviada a los satélites o para la elaboración en el piso tercero. Al llegar el producto de los satélites se sube nuevamente hasta el piso cuarto a bodega de producto terminado; al momento de tener un pedido ya sea del almacén ubicado en el tercer piso o de un cliente que requiere una cantidad significativa debe bajarse al piso tercero en donde se empaqueta y se etiqueta el producto.

Luego se debe bajar hasta el primer piso en donde se empaqueta para el cliente. El tener las bodegas en los pisos superiores con escaleras angostas no solo hace demorado el proceso sino representa un riesgo para los empleados, toda vez que la empresa carece de normas de seguridad en las escaleras

### Ilustración 43 Instalaciones Industrias Argos Ltda.



*Escaleras tercer piso Industrias Argos Ltda.*

### 3.4 MATERIAS PRIMAS

Acerca de la materia prima para producción, se consume tela de varios hilos y textura, Espuma densidad 5, cremalleras botones, hilos, solvente y plantillas

Los proveedores de insumos son todos nacionales, solamente cuentan con un proveedor textil, con él tienen pactados descuentos por volumen y tiempos de pago, para el suministro de espumas y solventes, existen dos proveedores con negociación o en tiempo de pago o descuento por volumen, de quedar desabastecidos por algún motivo, deben obtener disponibilidad de materia prima con proveedores de pago al contado y pequeños descuentos si la compra es de volumen.

### Ilustración 44 Bodega de Materia Prima



*Sala de corte y alistamiento de producto en proceso Industrias Argos Ltda.*



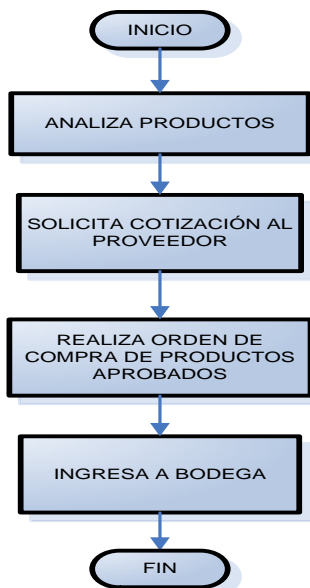
**Tabla 16 Proveedores Materia Prima**

PROVEEDOR NACIONAL	
La Fayette S.A.	Impermeable,dacrom,seda y otras
Espumas Santafé espumas	Espuma
Espumados espumas	Espuma
Textiles Gran Colombia	Reata
Botonerías del Barrio Alquería	Hilo, Botones,Agujas
Pegantes Star	Solvente
Pega Luna	Solvente

Fuente Entrevista Auxiliar contable Industrias Argos Ltda.

Elaboró Autores de la Investigación

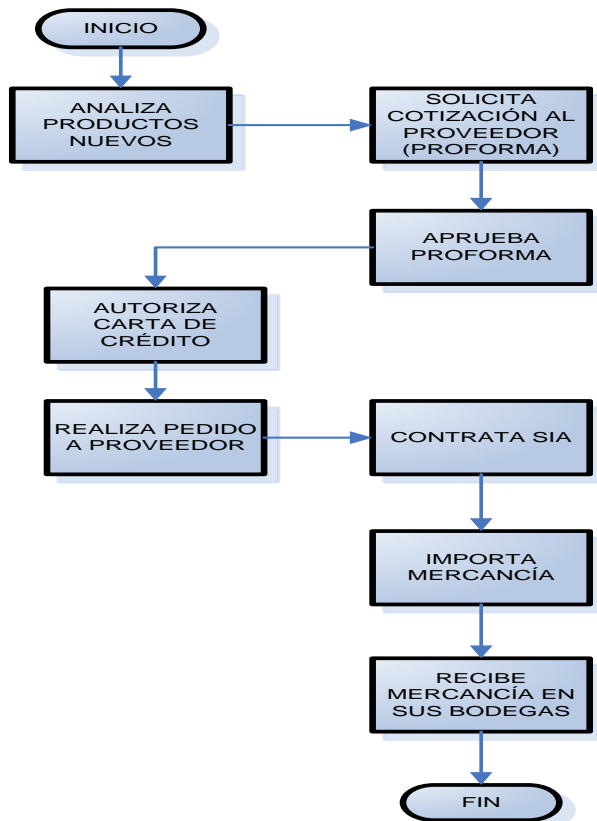
Cabe señalar que el proceso de compras de materia prima es solicitado por los operarios y aprobado por la analista contable, revisando que se tenga el cupo de compra con el proveedor Ver Ilustración Proceso compra Productos Nacionales.

**Ilustración 45 Proceso de Compra Productos Nacionales**

Del mismo modo, la adquisición del producto importado que es comercializado por Industrias Argos, inicia en un proceso de compra el cual es aprobado por la gerencia financiera basado en la observación y en algunas cifras de ventas que ha logrado sistematizar. Ver Ilustración Proceso de Compra producto importado.

Fuente: Entrevista Analista Contable Elaborado: Autores de la Investigación

### Ilustración 46 Proceso de compra Producto Importado



Fuente: Entrevista Analista Contable    Elaborado: Autores de la Investigación

### 3.5 FICHAS TÉCNICAS PRODUCTO

Del mismo modo no se tienen fichas técnicas de producción para los productos, solo se maneja una información básica del producto final para algunas referencias, esto debido a la exigencia de almacenes de grandes superficies.

**Tabla 17 Ficha Técnica Producto Final**

Una vez conocidos los materiales y el consumo por unidad de materia prima, Industrias Argos manifiesta que la producción por mano de obra está en capacidad de producir diariamente en las ocho horas laborales. Ver Ilustración Producción por mano de obra diaria

Fuente Asesora de Ventas *Elaboró*  
Autores de la Investigación

CHAQUETA CAMUFLADA TALLAS S-M-L	Insumos	Cantidad por unidades
	Leñadora	25cm
	Tela seda Caseta	25 cm
	Guata Prensada	25 cm
	Broches plásticos	3und
	CAMA ESPUMA BASE	Insumos
	Tela Dacrom estampado	1.60cm*24cm
	Espuma	1.60cm*24cm
	Seda dentro	1.60cm*24cm
	Tela Polar	46*39cm
	Tela hule suavi forro	53*41cm
GUANTE PEINADOR	Insumos	Cantidad por unidades
	Tela Dril estampado	25*20cm
	Tela hule "Prana"	25*20cm
	Plantilla cepillo	26*21cm
	Velcro	3cm
	Resorte de 2cm ancho	26cm







**Ilustración 47 Producción por mano de obra diaria**

	CAMAS	ROPA	GUANTES PEINAR
PRODUCCIÓN DIARIA * MANO DE OBRA	180	300	280
PRODUCCIÓN SEMANAL * MANO DE OBRA	1080	1800	1680
PRODUCCIÓN MENSUAL * MANO DE OBRA	4320	7200	6720

Fuente Asesora de Ventas

Elaboró Autores de la Investigación

Tabla 18 Ficha Técnica Producto Final

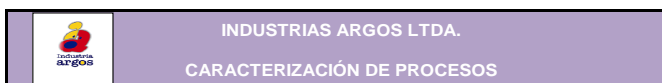
IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MATERIAL DOMINANTE	UNIDAD DE EMPAQUE (UE)		VOLUMEN Unidad Empaque en m3			
			No. Unidades po UE	Peso UE (Kg)	Largo en Mts	Ancho en Mts	Alto en Mts	Total
	Cama Peq. Forro Lavable y muñeco 39 X 45 cm	Espuma tela peluche	1	0,008	0,039	0,045	0,012	2,11E-05
	Cama super económica pequeña 46X39 cm	Espuma tela	1	0,008	0,046	0,039	0,012	2,15E-05
	Casa desarmable tela perros gatos 44X49X44 cm	espuma tela	1	0,08	0,044	0,049	0,044	9,49E-05
	Maletín cargador igloo mediano	tela	6	0,012	0,023	0,034	0,23	0,017986
	Guacal en tela grande	tela	6	0,018	0,25	0,028	0,025	0,0175
	Chaqueta camufladas Tallas S, M, L	tela	12	0,02	0,025	0,023	0,003	1,73E-05

Fuente Asesora de Ventas

Elaboró Autores de la Investigación

Como caracterización del proceso productivo se obtiene el formato de la caracterización del área de producción Ver Tabla Formato Caracterización Proceso de Producción Manufactura Textil

Tabla 19 Formato de Caracterización Proceso de Producción Manufactura Textil



PROCESO RESPONSABLE Gerente de producción  
 OBJETIVO Producción de manufactura textil  
 Producir cama para perros bajo los diseños establecidos por la compañía

ENTRADAS			PLANEAR	HACER	SALIDAS			
ENTRADA	PROVEEDOR	CONTROL			SALIDA	CLIENTE	CONTROL	
Muestra de producto a elaborar	Gerente de Producción	Ausente	Planean el día a día de acuerdo con una visualización	corte de material distribución de material etiquetado	Productos elaborados	Cliente	Control de calidad producto terminado, verificación de empaque según lo etiquetado	
Corte de telas según molde		Ausente			REQUISITOS LEGALES			
Envío piezas cortadas a Satélite	Cortadora	Manual	ACTUAR	VERIFICAR	N.A.			
Recepción material de piezas ya cosidas	Cortadora	Manual	Realizar acciones de mejoramiento pertinentes	Control de empaque por observación.	SEGUIMIENTO Y CONTROL			
Corte de espuma según molde	Cortadora	observación	RECURSOS	CONTROL	INDICADOR	ÍNDICE	FRECUENCIA	META
Pegue de espuma para elaborar camas	cortadora	observación	Cortadoras verticales	No tiene programa de mantenimiento	Cumplimiento de producción	No existe		
Ensamble de camas	Cortadora	observación	Fileteadoras	No tiene programa de mantenimiento	Desperdicios	No existe		
Empaque de productos terminados	cortadora	Ausente	Máquina de coser	No tiene programa de mantenimiento	Producto no conforme	No existe		
Etiquetado de productos	Asistente de producción	Ordenes de pedido	Vehículos	No tiene programa de mantenimiento				
Distribución y empaque	cliente	Ordenes de pedido						

Fuente Autores de la investigación

La caracterización del proceso que se diseñó para la producción cumple con ser un modelo racional y económico; involucra los requisitos técnicos de entrada para iniciar el proceso, la maquinaria a utilizar, el capital humano, las actividades a desarrollar y el control del producto final en términos de calidad y tiempos de ejecución por medio de indicadores de gestión, pero esta ficha no es tenida en cuenta para la ejecución de la producción por parte del personal involucrado ni exigida por la gerencia para su control.

### Tabla 20 Proveedores Internacionales

Hay otro aspecto fundamental, la empresa Industrias Argos LTDA., no tiene manual de funciones ni procesos y procedimientos en ninguna de las áreas funcionales; igualmente no se tiene información con respecto a niveles de inventarios de materia prima, producto en proceso, producto terminado e información sobre planeación de producción de acuerdo a históricos de ventas o proyecciones de ventas.

Proveedor internacional	
Ea-doing	Herrajes, hebillas, mosquetones, collares
Meadwong Jaulas y acuarios	Jaula y accesorios
Orient Pet Juguetes	Juguetes

Elaboró: Autores de la investigación

### 3.6 MATRIZ PCI FACTORES COMPETITIVOS DE PRODUCCIÓN

Por medio de la matriz PCI se conoció la capacidad interna competitiva. Ver tabla Matriz PCI Factores competitivos de producción

### Tabla 21 Matriz PCI Factores Competitivos de producción

COMPETITIVO	PERFIL CAPACIDAD INTERNA COMPETITIVO								
	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Documentación procesos y procedimientos				X			X		
Programa control de calidad MP y producto terminado				X			X		
Condiciones físicas					X			X	
Sistemas de información				X			X		
Realización de producto				X			X		
Tecnología Adecuada		X					X		
Mano de obra calificada			X					X	
Reutilización desperdicio	X						X		
Medición, análisis y mejora				X			X		

Elaboró: Autores de la investigación

### 3.6.1 Análisis matriz PCI factor competitivo de producción

En Industrias Argos Ltda. La tecnología que tienen es adecuada para desarrollar los procesos de producción.

Sin embargo a pesar de contar con once computadores, la debilidad persiste en los programas que estos poseen, el computador asignado para la contabilidad y facturación está bajo plataforma Trident, programa que no supe las diferentes necesidades de la empresa, es deficiente en la emisión de informes, la búsqueda de datos y su transmisión.

Del mismo modo, la falta de documentación técnica correspondiente a los procesos y procedimientos para la elaboración de los productos, se convierte en una falencia debido a que la información se tiene en la experiencia de los empleados, una vez que estos decidan su retiro, se debe iniciar la transmisión del procesos de forma voz a voz y sujeto del tiempo que el operario capacitado pueda disponer.

Asimismo las condiciones físicas del área de producción no son acordes para este tipo de trabajo, ya que el desarrollo del producto en su primar fase se realiza en el tercer y cuarto nivel, obligando a subir la materia prima que en el caso de la espuma es un elemento de volumen que hace difícil su manipulación, para la materia prima como el solvente el lugar no cuenta con la suficiente ventilación. Ver Ilustración Aspecto Físico Instalaciones.

#### Ilustración 48 Aspecto físico instalaciones Industrias Argos Ltda.



*Sala de corte*



*Bodega de producto terminado*

En cuanto a su mano de obra, las personas que laboran en el proceso productivo son en su mayoría mujeres con un promedio de edad de 40 años y con un nivel de escolaridad básico.

### Ilustración 49 Personal Industrias Argos Ltda.



*Bodega producto terminado*

### 3.7 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA planteada en el proceso de producción Ver Tabla Matriz DOFA Área Producción.

**Tabla 22 Matriz DOFA Área producción**

MATRIZ DOFA PRODUCTIVIDAD	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de procesos y procedimientos Ausencia de indicadores de gestión Programas de sistema obsoleto Distribución física inadecuada	Personal experimentado Reutilización de desperdicio Equipos adecuados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo de tecnología Generación de indicadores Implementación de Normas ISO 9001 Adquisición de nuevos terrenos	Ingreso de productos importados a menor costo Competencia más tecnificada

*Fuente Autores de Investigación*

## 4 DIAGNÓSTICO LEGAL

A continuación se presenta los requisitos que legales que posee Industrias Argos Ltda.

### 4.1 TIPO DE SOCIEDAD

Industrias Argos es una empresa de régimen jurídico limitada, la cual como su palabra indica, “limita” características en cuanto a la responsabilidad de los socios.

Para los socios de la empresa era indispensable separar los bienes adquiridos como personas naturales de los bienes adquiridos como personas jurídicas, esto previniendo una quiebra ya que solo responderían, con su propio patrimonio personal hasta por el mismo monto del capital social que habían aportado a la sociedad, este es el argumento del gerente por el cual la empresa se constituyó bajo el régimen jurídico como limitada.

Como información legal adicional, el número de Nit es 830.010.940-2 la matrícula No 00672143, del 14 de noviembre de 1995 con escritura de constitución pública No 5.296; el número de socios que participan de esta sociedad limitada es de dos personas y el capital se divide en cuotas de igual valor.

### 4.2 NORMATIVIDAD

La empresa Industrias Argos LTDA., es tratada como empresa Pequeña Pyme, esto de acuerdo a la ley PYME 904 del 2004 y 590 del año 2000, ya que posee un capital social registrado en cámara de comercio por valor de \$6.000.000 y el número de empleados contratados por outsourcing es superior a treinta personas. Ver Anexo Cámara de Comercio Industrias Argos

En cuanto a efectos tributarios, las diferentes obligaciones fiscales que mantiene la empresa son:

- ✓ Pertenece al régimen común y está inscrito en Régimen Único Tributario RUT
- ✓ Impuesto sobre las ventas: la empresa Industrias Argos es responsable del pago del IVA recaudar el IVA; presentar las declaraciones bimestralmente y pagar el impuesto.



- ✓ Impuesto sobre la renta, el pago cada año sobre el valor de su renta o sus ganancias ocasionales de procedencia nacional o extranjera
- ✓ Impuesto de Industrias y comercio
- ✓ Facturación de acuerdo a la ley 1231 de 2008 que acoge la factura como documento de Título valor.<sup>11</sup>

### 4.3 MATRIZ PCI LEGAL

En la siguiente tabla se presenta la matriz de perfil competitivo interno PCI, en cuanto a sus aspectos legales y tributarios, de acuerdo a Ley Colombiana

**Tabla 23 Matriz PCI Legal**

PERFIL CAPACIDAD INTERNA COMPETITIVO LEGAL Y TRIBUTARIO									
COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Constitución Legal	X						X		
Renovación de matrícula	X						X		
RUT	X						X		
Facturación reglamentada	X						X		
Pago impuestos	X						X		
Póliza de responsabilidad civil	X						X		
Póliza de cumplimiento contractual	X						X		

*Fuente Entrevista a Gerente General Elaborado por Autores de la Investigación*

#### 4.3.1 Análisis PCI legal

En definitiva, la empresa industrias Argos Ltda. , es cumplidora de las normas establecidas en Colombia para las empresas, adicionalmente el pago oportuno de todos los impuestos al que se ve expuesta, son tomados para la

<sup>11</sup> Consultado en noviembre 05 de 2009

<http://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/docs/memoriasactualizaciontributaria2009/ley1231de2008.ppt>

empresa como oportunidades de crecimiento en el mercado al poder iniciar una exportación de sus productos y la adquisición de créditos en bancos con Bancoldex, entidades como Cámara de Comercio en el programa Emprender y fundaciones como La Fundación Corona.

#### 4.4 MATRIZ DOFA

A continuación se relaciona la matriz DOFA en su aspecto legal de la empresa Industrias Argos Ltda. Ver tabla MATRIZ DOFA ASPECTO LEGAL

**Tabla 24 Matriz DOFA Aspecto Legal**

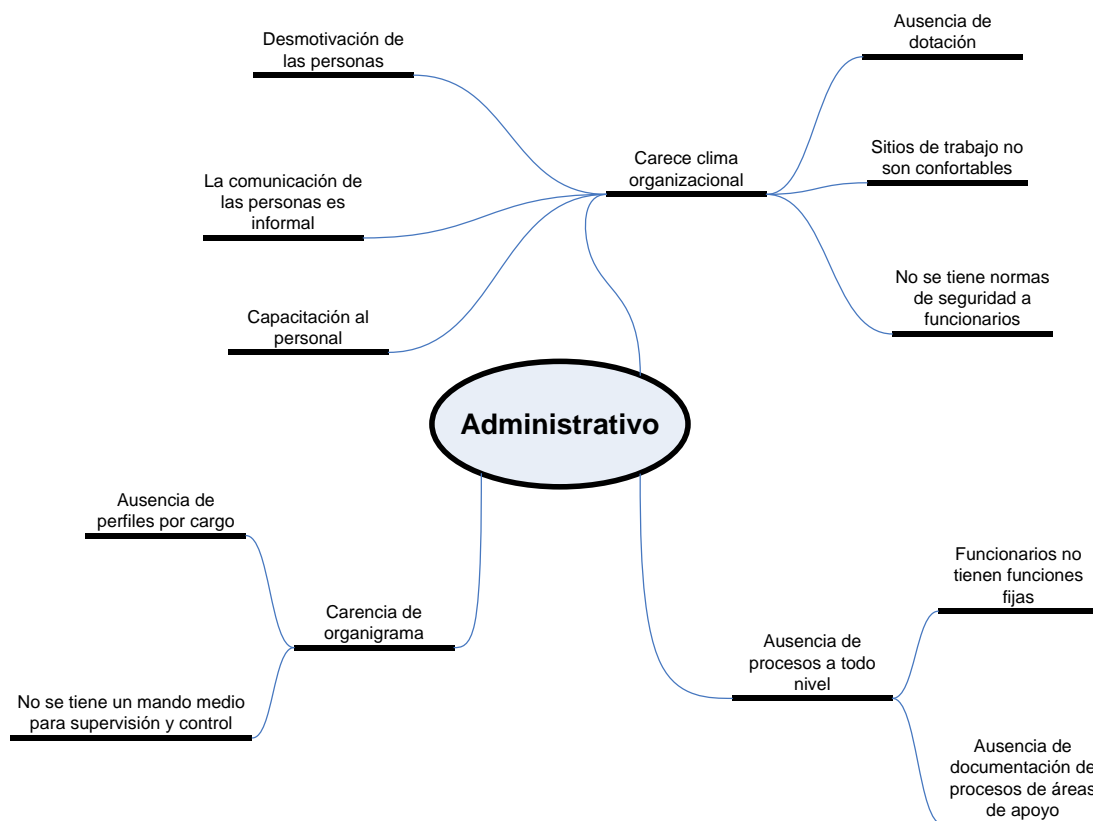
MATRIZ DOFA LEGAL	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Carga de impuestos	Cumplimiento de las exigencias legales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Vinculación con entidades que promuevan las Importaciones Acceso a créditos de Banca de tercer nivel Capacitación en entidades gubernamentales	Creación de nuevos impuestos

*Elaboró: Autores de la Investigación*

## 5 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Para realizar el diagnóstico administrativo de Industrias Argos Ltda., se utilizó como metodología la entrevista al Gerente General y una lluvia de ideas, ver Ilustración Lluvia de ideas Administrativa.

### Ilustración 50 Lluvia de ideas Administrativa



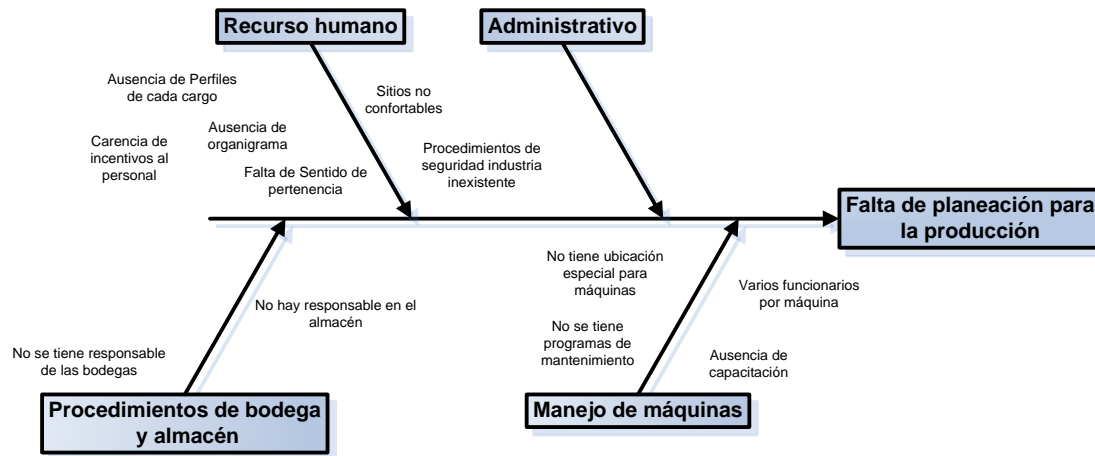
Fuente Entrevista Funcionarios Industrias Argos Ltda. Elaboró Autores de la investigación

Al realizar el diagnóstico administrativo se aprecian tres oportunidades de mejora las cuales son:

- ✓ Ausencia de organigrama
- ✓ Ausencia de procedimientos en todas las actividades de la compañía
- ✓ Clima organizacional deficiente.

Una vez organizadas las ideas generadas por los empleados, se ha creado el diagrama de espina de pescado Ver Ilustración Diagrama espina de Pescado Administrativo

### Ilustración 51 Diagrama Espina de pescado Administrativo



Fuente Lluvia de ideas empleados Elaboró Autores de la Investigación

## 5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Industrias Argos Ltda., pertenece al sector productos alimenticios, subsector agroindustrial y de objeto social de fabricación y comercialización de productos y accesorios para mascotas.

## 5.2 MISIÓN

La Misión para industrias Argos LTDA., es definida como:

*“Producir y comercializar una amplia gama de accesorios para mascotas de excelente calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente y brindando el mejor bienestar para sus mascotas.”<sup>12</sup>*

La misión de la empresa no expresa objetivos claros estratégicos para posicionarla, asimismo no tiene un alcance global a toda a la organización

## 5.3 VISIÓN

La Visión para industrias Argos LTDA., es definida como:

<sup>12</sup> Extraído el día 02 de noviembre de 2009 de <http://industriasargos.com/misionvision.htm>

*“Lograr proyectar una excelente calidad de nuestros productos, servicios al cliente y precios realmente competitivos, principalmente en los países de América Latina y Estados Unidos, manteniendo el posicionamiento que tenemos a nivel nacional.”<sup>13</sup>*

Al analizar la visión de la empresa, se evidencia ausencia de un tiempo definido para el cumplimiento de las metas propuestas.

#### **5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

El objetivo corporativo de Industrias Argos LTDA., no se encuentra plasmado en ningún documento, sin embargo el objetivo corporativo que presenta el gerente general de forma verbal, es únicamente el incremento de la rentabilidad del negocio en un treinta por ciento. Ver anexo Entrevista Gerente General Industrias Argos Ltda.

#### **5.5 PRINCIPIOS –VALORES**

Con respecto a los principios de la empresa, está no posee documentación alguna, el gerente indica que la empresa parte de dos principios universales, la honestidad y el respeto entre empleados, socios, clientes, proveedores y comunidad.

Del mismo modo sucede para los valores, la empresa no tiene documentado los valores corporativos, y nuevamente parten de crear desde el ejemplo, el valor de trabajo en equipo, orientación hacia el cliente y la innovación de sus productos.

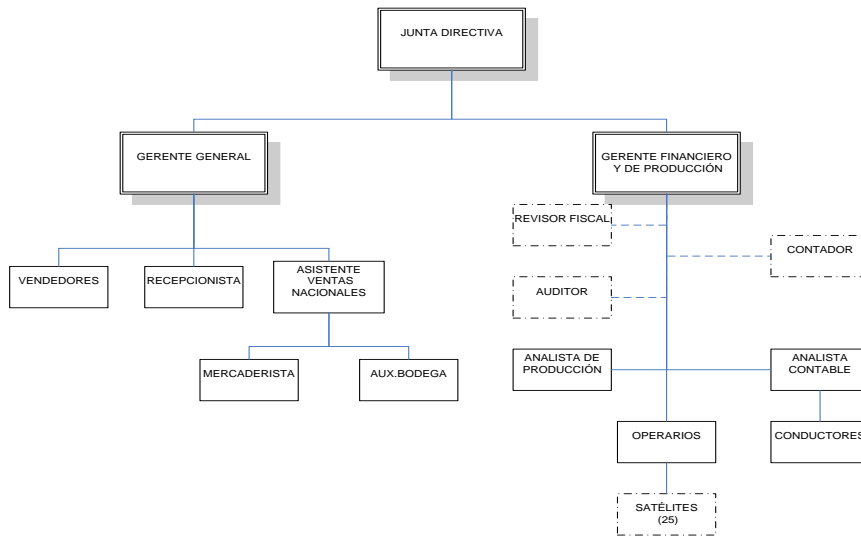
#### **5.6 ORGANIGRAMA EMPRESA**

Con respecto al organigrama, la empresa no tiene documentado el organigrama ni tampoco expuesto en algún lugar de la empresa, sin embargo de acuerdo a la descripción realizada por la Analista de Contabilidad, quien maneja la nómina, describe el organigrama de acuerdo a la Ilustración realizada Ver Ilustración Organigrama Industrias Argos LTDA.,

---

<sup>13</sup> Extraído el día 02 de noviembre de 2009 de <http://industriasargos.com/misionvision.htm>

## Ilustración 52 Organigrama Industrias Argos Ltda.

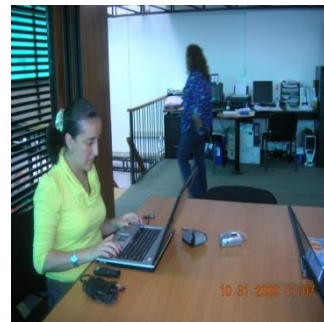


Fuente Analista contable

Elaboró: Autores de Investigación



En la foto: izquierda Martha Salazar (estudiante Lasallista) Derecha: Funcionario Administrativo Industrias Argos



En la foto: izquierda Liliانا Silva (estudiante Lasallista) Al fondo Funcionario Administrativo Industrias Argos

Por ende, la empresa no tiene un canal de comunicación oficial, está se da de manera informal de forma ascendente y descendente, la comunicación puede darse por medio de las gerencias o por los cargos de analistas.

### 5.7 NÚMERO EMPLEADOS Y CARGOS EN LA EMPRESA

En la actualidad Industrias Argos LTDA., contrata toda su mano de obra por medio de una Cooperativa, cuenta con 32 empleados, de los cuales el 84.38% son del nivel base de la estructura de la empresa, el 9.38% están en cargos de analistas y el 6.25% están a nivel gerencial, que corresponden al gerente general y el gerente financiero, todos con contrato a término fijo de un año, con una asignación salarial del mínimo.

La selección del personal está a cargo de la Cooperativa, las personas que logran vincularse es por medio de recomendación, Industrias Argos no exige un determinado perfil, ni hace seguimiento a que se hayan cumplido a cabalidad la contratación con base en la ley laboral colombiana.

Una vez ingresado el nuevo empleado, no cuenta con un programa de inducción ni entrega de manual de funciones, debido a que la empresa no tiene documentada esta información, el proceso de inducción es llevado a cargo por su mismo compañero con el cual desarrolla la labor, igualmente el empleado puede desarrollar múltiples funciones de distintas áreas.

Para el gerente de Industrias Argos, es prioritario iniciar una agenda y desarrollar lo pertinente a los temas tratado, reconoce su importancia y su explicación por no tener el protocolo, está dado a que la gerencia está enfocada totalmente a las ventas.

Acerca de los cargos de la empresa está cuenta con:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Financiero
- ✓ Analista de Contabilidad
- ✓ Analista de Ventas Nacionales
- ✓ Línea Staff Revisoría Fiscal
- ✓ Analista de Producción
- ✓ Auxiliares de Bodega
- ✓ Operarias de producción
- ✓ Recepcionista
- ✓ Cajera

## 5.8 MATRIZ PCI FACTORES COMPETITIVOS ADMINISTRATIVO

Tabla 25 Matriz PCI Administrativo

PERFIL CAPACIDAD INTERNA COMPETITIVO ADMINISTRATIVO									
COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Imagen corporativa		X					X		
Organización Administrativa					X		X		
Direccionamiento estratégico				X				X	
Administración gestión humana					X		X		
Control administrativo					X			X	
Comunicación			X				X		

Elaboró: Autores de la investigación

### 5.8.1 Análisis PCI factores competitivo administrativo

Se analizó que la empresa en el aspecto administrativo, posee fortaleza en la imagen corporativa frente a sus canales de distribución; actualmente cuenta con 932 clientes empresariales a nivel nacional con los cuales

manejan cartera, exportan a seis clientes internacionales ubicados en Costa Rica, Panamá, Ecuador y Nueva Zelanda y clientes transitorios que cada día son más representativos.

Con el diagnóstico administrativo se evidencia que no tienen un plan estratégico para la compañía.

Lo mismo sucede para la comunicación que se da en el día a día, aunque es una fortaleza de tipo bajo, la informalidad que hay en el canal permite manifestar algunas necesidades que se presentan para el desarrollo de las actividades laborales.

Sin embargo dentro de las debilidades se encuentra la organización administrativa, que es manifestada debido a las órdenes que en determinados momentos son contrariadas por el mando alto de la empresa, la ausencia de estrategias, políticas, principios y valores, organigrama y objetivos plasmados en un documento corporativo, suma a la empresa como una gran debilidad de alto impacto, aunque la gerencia suponga que los objetivos son los mismos para todos los socios, rentabilidad.

En cuanto al control administrativo, su posición es de debilidad media y de impacto medio; debido a que la empresa ha empezado a tomar controles con respecto al tiempo de llegada y salida de funcionarios, planillas de control a vendedores y mercaderistas, pero la ausencia de manual de funciones y las labores que no son claramente definidas la llevan a esta evaluación.

En relación con la administración de la gestión humana, la empresa ha determinado realizar toda la contratación sin un previo perfil a una cooperativa, argumentado por el desconocimiento de la ley laboral y el enfoque de la gerencia a las ventas netamente.

## 5.9 MATRIZ PCI PERFIL CAPACIDAD INTERNA GESTION HUMANA

**Tabla 26 Matriz PCI Gestión Humana**

COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Estabilidad laboral	x						x		
Motivación			x				x		
Dotación					x			x	
Remuneración						x	x		
Compensación y reconocimiento					x			x	
Desarrollo profesional					x		x		
Comunicación			x				x		
Evaluación de desempeño				x				x	
Capacitación				x			x		
Sentido pertenencia	x						x		
Instalaciones cómodas						x			x

*Elaboró: Autores de la investigación*



### 5.9.1 Análisis matriz PCI perfil capacidad interna gestión humana

Para efectos de este análisis, se destaca la estabilidad laboral, el promedio de antigüedad de los empleados es de tres años.

De lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa es pyme y la base laboral auxiliar es mayor al 84%, las oportunidades de proyección laboral son mínimas.

En cuanto a la motivación, está existe dentro de los empleados, sin embargo la falta de seguimiento por parte de la gerencia a los programas de capacitación, salud ocupacional y dotación adecuada que debe brindar la cooperativa, permite la desmotivación entre los empleados.

Dentro de las debilidades, el factor de remuneración es notable, la adecuación de las instalaciones para el desarrollo de las actividades laborales y el espacio de esparcimiento hace compleja la labor.

Del mismo modo la falta de un mecanismo de evaluación al individuo, no permite conocer las fortalezas y las oportunidades para que de manera individual se desarrolle, adicionalmente permitan el reconocimiento a la labor.

El sistema de compensación es económico e informal y está bajo el criterio de la gerencia, el concepto puede ser el logro de una venta significativa.

## 5.10 MATRIZ DOFA ADMINISTRATIVO-HUMANO

**Tabla 27 Matriz DOFA Administrativo**

MATRIZ DOFA ADMINISTRATIVO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Deficiente organización administrativa Falta planteamiento de Políticas, estrategias y objetivos Ausencia de perfil laboral Falta de manuales de funciones Evaluaciones de desempeño y planes de carreras Falta de instalaciones adecuadas Compensación subjetiva Exigencia a cooperativa programas de capacitación	Imagen corporativa Estabilidad laboral Sentido de pertenencia Conocimiento de la empresa Valor de honestidad Conocimiento de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del negocio Ingreso de nuevo portafolio Capacitación por entidades Gubernamentales y otras	Reclutamiento de competencia Aprobación ley de abolición a cooperativas de trabajo Visita de entidades de inspección

*Elaboró: Autores de la investigación*

## 6 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

De acuerdo a la ley No 99 de 1993, la empresa Industrias Argos LTDA., dentro de su actividad productiva y comercializadora, no se encuentra calificada como una empresa contaminante ni está obligada a realizar documentación que le otorgue licencia ambiental.

Aunque la empresa manifiesta no conocer sobre los desarrollos ambientales que se han dado al instalar “techos verdes”<sup>14</sup> de acuerdo al informe de Planeta Caracol, estudios han encontrado que los techos verdes cumplen con el objetivo de tener un mejor ambiente, soportar mejor el calor, mejorar la administración del agua proveniente de las lluvias, conservación de la energía, reducción del ruido y la polución, mejorar la vida útil de las azoteas y disminuir el desagüe a las alcantarillas. Se considero el concepto como bastante inteligente y viable dentro de su empresa.

Con respecto a la iluminación de las instalaciones de la empresa, la única área que cuenta con luz natural es una pequeña zona del tercer piso, las demás áreas son oscuras e iluminadas con el sistema de bombillo fluorescente y lámpara de balastro; hay desconocimiento si la instalación está dada para evitar la emisión de luz por encima de la horizontal, del mismo modo no cuenta con sensores de luz ni campañas de sensibilización sobre el ahorro de energía y tampoco la debida manipulación de la luz artificial una vez terminada su vida útil. Paralelamente se determina la falta de ingreso de aire a la zona de almacenamiento, al segundo piso y mezzanine a pesar que la estructura física tiene ventanas, estas no son abiertas.



*Almacén de alistamiento Industrias Argos Ltda.*

El ingreso de aire en el tercer piso es insuficiente debido a que en esa área se realiza el proceso de unión de las partes de espuma entre sí por medio de solventes, que al ingresar a la zona se reconoce el olor característico de esta materia prima.

De acuerdo a la información de la página web del DAMA, la inhalación de solvente puede producir efectos narcóticos, irritación y quemaduras del tracto respiratorio y depresión del sistema nervioso central estos si la

<sup>14</sup> Se consultó en noviembre 10 de 2009 <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=898674>

concentración es alta, sin embargo también existen efectos para concentraciones bajas como la inflamación aguda de los lóbulos pulmonares.

A pesar que la empresa ofrece la tapa pocas como medio de seguridad personal e industrial, el personal no lo usa, la falta de conocimiento y capacitación hace incurrir en fallas a la administración de la empresa y riesgo de salud al empleado.

## 6.1 MATRIZ PCI MEDIO AMBIENTAL

**Tabla 28 Matriz PCI Medio Ambiental**

PERFIL CAPACIDAD INTERNA COMPETITIVO AMBIENTAL									
COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Norma legal declara empresa no contaminante	X						X		
Licitacion ambiental			X				X		
Programas de reciclaje					X			X	
Reutilizacion desperdicios						X	X		

*Elaborado por: Autores de la investigación*

### 6.1.1 Análisis matriz PCI medio ambiental

De este modo se encuentran como fortaleza alta que la empresa se catalogue como no contaminante y que los desperdicios unos sean reutilizados dentro de procesos de producción interna y otros se vendan a algunos recolectores de este tipo de materiales aunque bajo ningún parámetro de orden o exposición y el dinero se invierta en compra de objetos que brindan bienestar a los empleados.

Igualmente la empresa carece de luz adecuada, creación de zonas de ventilación y la demarcación de las instalaciones es considerado con una debilidad alta de impacto medio.

Sin embargo la empresa es consciente de la baja campaña de programa de reciclaje enfocados al ahorro de agua y luz, impresión estricta de documentación, disposición de papeleras de acuerdo al material y otros.

## 6.2 MATRIZ DOFA

**Tabla 29 Matriz Dofa Ambiental**

MATRIZ DOFA AMBIENTAL	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de programas de reducción y manejo de productos reciclables	Reutilización de desperdicios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresa no contaminante	Nueva regulación ambiental

*Elaborado por: Autores de la investigación*

## 7 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

A continuación se expone el diagnóstico financiero de Industrias Argos Ltda., el cual ha sido uno de los desafíos del presente trabajo partiendo de la escases de la información en términos de informes históricos, estados de resultados, flujos de caja, balances etc.

Se utilizó la información disponible y se determinó la salud financiera actual de la empresa, asociándola a otras variables, con el fin de conocer cuáles podrían ser las posibles mejoras, y así dar a los accionistas herramientas para el análisis, y la toma de decisiones en el corto y mediano plazo, que permitan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

### 7.1 INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 30 Balance Industrias Argos Comparativo 2007-2008**

ACTIVO	2007	2008	Variación %	Análisis
<b>Disponible</b>				
Caja	\$ 79.049.515,00	\$ 65.330.078,00	-17%	Se ve al cierre del año contable una disminución generalizada de liquidez de la compañía. La cual no se respaldada por la compra de maquinaria y equipo, sino por pagos en materia fiscal y por un aumento del 155% en inventarios, lo que hace pensar que no hay un análisis de inventarios.
Bancos	\$ 318.096.013,00	\$ 198.694.112,00	-38%	
Cuentas de Ahorro	\$ 40.306.523,00	\$ 43.922.229,00	9%	
<b>Total Disponible</b>	<b>\$ 437.452.051,00</b>	<b>\$ 307.946.419,00</b>	-30%	
<b>INVERSIONES</b>				
<b>Deudores</b>				
Clientes	\$ 1.106.743.073,00	\$ 1.122.900.504,00	1%	A pesar de que de un año al otro la cuenta por Cobrar en la cuenta clientes, subió a penas un punto porcentual, esto no es una buena cifra, que al cierre le obedecen a la empresa casi el 50% de sus ingresos, teniendo en cuenta los elevados costos de venta. Se recomendaría mejorar la política de cartera de la empresa.
Cuentas de operación conjunta Anticipos, impuesto y contribuc Cuentas x Cobrar a trabajadores Ingresos x cobrar Anticipo a proveedores	\$ 99.150.510,00	\$ 76.999.000,00	-22%	
Provisiones	\$ -26.440.890,00	\$ -19.662.440,00	-26%	
<b>Total Deudores</b>	<b>\$ 1.179.452.693,00</b>	<b>\$ 1.180.237.064,00</b>	0%	
<b>Inventarios</b>				
Mercancías no fabricadas por la empresa Provisiones	\$ 100.275.920,00	\$ 255.375.962,00	155%	Teniendo en cuenta que las ventas reportadas en el estado de resultados, aumentaron 4.3%, del 2007 al 2008, no resulta coherente, que haya un aumento del inventario del 155%.
<b>Total Inventarios</b>	<b>\$ 100.275.920,00</b>	<b>\$ 255.375.962,00</b>	155%	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.717.180.664,00</b>	<b>\$ 1.743.559.445,00</b>	2%	
<b>Propiedad Plan y Equipo</b>		\$ 4.147.000,00		
<b>Intangibles</b>				
Crédito Mercantil	\$ -			
Marcas	\$ -			
<b>Total Intangibles</b>	\$ -	\$ -		
<b>Diferidos</b>				
Gastos pago por anticipado Cargos Diferidos Amortización Acumulada	\$ - \$ - \$ -			
<b>Total Diferidos</b>	\$ -	\$ -		
Otros Activos	\$ -			
Diversos Provisiones	\$ - \$ -			
<b>Total Otros Activos</b>	\$ -	\$ -		
<b>Valorizaciones</b>				
De Inversiones De planta y equipo De otros activos	\$ - \$ - \$ -			
<b>Total Valorizaciones</b>	\$ -	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.147.000,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.717.180.664,00</b>	<b>\$ 1.747.706.445,00</b>	2%	

PASIVO	2007	2008	
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	0%
Proveedores	\$ 193.539.660,00	\$ 145.767.435,00	-25%
Cuentas x pagar			
Cuentas Corrientes Comerciales			
A Casa Matriz			
A contratistas	\$ -	\$ -	
Costos y Gastos por pagar	\$ 7.859.586,00	\$ 14.375.610,00	83%
Retención en la fuente	\$ 2.337.000,00	\$ 5.513.000,00	136%
Impuestos de Industria y comercio retenido	\$ 135.000,00	\$ 205.000,00	52%
Retenciones y aportes de nómina	\$ 4.632.699,00	\$ 1.040.000,00	-78%
Acreedores varios	\$ -	\$ -	
Deudas de Directores	\$ 83.156.847,00	\$ 108.015.000,00	30%
<b>Total Cuentas x pagar</b>	<b>\$ 98.121.132,00</b>	<b>\$ 129.148.610,00</b>	<b>32%</b>
<b>Impuestos Gravámenes y tasas</b>	<b>\$ 338.000,00</b>	<b>\$ 74.162.990,00</b>	<b>21842%</b>
<b>Obligaciones laborales</b>	<b>\$ 4.050.319,00</b>	<b>\$ 1.275.316,00</b>	<b>-69%</b>
<b>Pasivos estimados y provisiones</b>			
Para obligaciones laborales	\$ -	\$ -	
Para Obligaciones fiscales	\$ 120.519.198,00	\$ 14.325.000,00	-88%
Provisiones diversas	\$ -	\$ -	
<b>Total Pasivos estimados y provisiones</b>	<b>\$ 120.519.198,00</b>	<b>\$ 14.325.000,00</b>	<b>-88%</b>
<b>Otros Pasivos</b>			
Diversos	\$ -	\$ -	
<b>Total Otros pasivos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 416.568.309,00</b>	<b>\$ 364.679.351,00</b>	<b>-12%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.007,00</b>	<b>\$ 2.008,00</b>	<b>0%</b>
<b>Capital Social</b>			
Capital suscrito y pagado	\$ -	\$ -	
Aportes Sociales	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	0%
Aportes del estado			
Fondo Social			
<b>Total Capital Social</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>	<b>0%</b>
<b>Reservas</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>	<b>0%</b>
<b>Revalorización del patrimonio</b>	<b>\$ 88.616.916,00</b>	<b>\$ 88.616.916,00</b>	<b>0%</b>
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>\$ 233.949.032,00</b>	<b>\$ 6.186.771,00</b>	<b>-97%</b>
<b>Resultados de ejercicios anteriores</b>	<b>\$ 966.046.407,00</b>	<b>\$ 1.276.223.407,00</b>	<b>32%</b>
<b>Superavit por valorizaciones</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.300.612.355,00</b>	<b>\$ 1.383.027.094,00</b>	<b>6%</b>

Es importante, mejorar los temas de pagos de impuestos y de temas laborales. Se mejoró la deuda proveedores en un 25%, pero se podría tener mejores resultados, si la cartera por cobrar no fue tan grande.

### 7.1.1 Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez son aquellos que permiten establecer cuál es el estado del capital de trabajo, es decir cuál es la disponibilidad de dinero en efectivo o redimible fácilmente.

#### ❖ Razón corriente

Este indicador permite saber cuántas veces la empresa cuenta con dinero de fácil solvencia para cubrir las deudas de corto plazo. Está se basa en la fórmula: Activo corriente /pasivo corriente.

	2007	2008
<b>Activo Corriente</b>	\$ 1,717,180,664.00	\$ 1,743,559,445.00
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 416,568,309.00	\$ 364,679,351.00
<b>Razòn Corriente</b>	4.12	4.78

Se puede analizar que la empresa cuenta con más de 4 veces con capital en dinero efectivo, cuentas por pagar e inventario para cubrir las deudas de corto plazo. El aumento de 2007 de 4.12 veces a 4.78 veces, radica en que el año más antiguo, la empresa contaba con mayores deudas en temas de impuestos pendientes por \$ 120,519,198.00 , que para el 2008 fue de \$14,325,000.00 , a pesar que las cuentas por cobrar aumentaron en el 2008.

#### ❖ Prueba ácida

Es uno de los indicadores a resaltar, para determinar la salud financiera de una empresa, ya que permite determinar el número de veces de capital con el que cuenta la empresa, sin necesidad de tener que vender los inventarios para pagar las deudas.

Está dada por la fórmula: (Activo corriente-Inventarios) /pasivo corriente.

	2007	2008
<b>Activo Corriente</b>	\$ 1,717,180,664.00	\$ 1,743,559,445.00
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 416,568,309.00	\$ 364,679,351.00
<b>Inventarios</b>	\$ 100,275,920.00	\$ 255,375,962.00
<b>Razòn Corriente</b>	3.88	4.08

A pesar que el nivel de inventario aumentó para el 2008, esto no incide en el cálculo, ya que la deuda de corto plazo inferior en el año 2008. La empresa cuenta con suficiente capital para cancelar las deudas de corto plazo.

#### ❖ Capital de trabajo

Este indicador expresa en dinero lo que la razón corriente expresa en veces, es decir la capital con que la empresa cuenta para pagar las deudas de corto plazo.

La fórmula está expresada como: Activo Corriente-Pasivo Corriente

	2007	2008
<b>Activo Corriente</b>	\$ 1,717,180,664.00	\$ 1,743,559,445.00
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 416,568,309.00	\$ 364,679,351.00
<b>Capital de Trabajo</b>	1,300,612,355.00	1,378,880,094.00

La empresa contaba en los años 2007 y 2008 con más de 1300 millones para cubrir deudas que en ninguno de los dos años superaban los 45° millones de pesos.

### 7.1.2 Indicadores de Endeudamiento.

Estos indicadores permiten saber, que tan apalancada está la empresa, es decir endeuda. Partiendo del supuesto que las deudas contraídas son para mantener la operación.

#### ❖ Nivel de Endeudamiento

Este indicador calcula el peso de la deuda sobre los activos de la compañía, y está dada por: Total pasivo/ Total Activo.

	2007	2008
<b>Total Pasivo</b>	\$ 416,568,309.00	\$ 364,679,351.00
<b>Total Activo</b>	\$ 1,717,180,664.00	\$ 1,747,706,445.00
<b>Nivel de Endeudamiento</b>	24%	21%

Esto significa que para el 2007, el 24% de los activos estaban financiados con deuda, y para el 2008 este apalancamiento fue del 21%. Lo que supondría que la empresa mejoró este índice. Cabe anotar que no es malo estar apalancado, ya que la deuda trae un beneficio fiscal, al reducir la cantidad de dinero que se van en impuestos.

#### ❖ Concentración del pasivo en el corto plazo

Esta razón financiera permite establecer, cuanto del total de la deuda es de corto plazo, es decir se debe cancelar en el periodo de un año. Está dada por la fórmula: Pasivo Corriente / Total Pasivo. Para este indicador, se estableció sin necesidad de la deuda, que para ambos años, el 100% de la deuda registrada en los balances ha sido de corto plazo.



### ❖ Impacto de la carga financiera

Este indicador analiza con el estado de resultados o flujo de caja permite determinar qué porcentaje de los ingresos de la compañía se van para pagar la deuda del sistema financiero. Se calcula con la fórmula: Obligaciones Financieras/Ventas.

	2007	2008
<b>Ventas</b>	\$ 3,673,042,407.00	\$ 3,829,277,453.00
<b>Obligaciones Financieras</b>	\$ 130,419,339.00	\$ 99,278,478.00
<b>Carga Financiera</b>	4%	3%

Como se aprecia el impacto no es superior al 5% y la empresa puede cubrirlo fácilmente, teniendo en cuenta solo las ventas.

### ❖ Cobertura de Intereses 1

Este indicador no permite determinar, cuantas veces la utilidad operacional puede cubrir los intereses por pagar. Se debe tener en cuenta que los intereses no son los únicos gastos que la utilidad operacional debe cubrir.

Se calcula de la forma: Utilidad Operacional/Gastos Financieros

	2007	2008
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 484,887,569.00	\$ 119,589,608.00
<b>Obligaciones Financieras</b>	\$ 130,419,339.00	\$ 99,278,478.00
<b>Utilidad Operacional/Gastos Financieros</b>	3.72	1.20

Este es un claro ejemplo, donde se deben analizar diferentes tipos de indicadores para determinar cómo está financieramente una empresa, los indicadores arrojaban cifras muy buenas, que harían pensar que la empresa goza de un buen nivel financiero y que este ha sido estable durante el año 2007 y 2008, pero aquí se refleja que la utilidad operacional bajo sustancialmente, y no lo hicieron de la misma manera las obligaciones financieras. Para el 2007 se contaba con 3.72 veces para cubrir las deudas con los bancos, y para el 2008 está bajo a 1.20 veces. Se debe determinar cuáles son los demás gastos operacionales y no operacionales, para saber si la deuda es pagable o no.

## ❖ Cobertura de Intereses 2

Es una razón financiera que permite saber cuál es el flujo de caja con respecto a los gastos financieros. Es decir cuántas veces la empresa genera efectivo más que los que paga en gastos financieros.

Este indicador se calcula con EBITDA, la cual en español significa Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, y Amortizaciones, es decir la utilidad después de haber descontado los gastos operacionales y no operacionales.

El cálculo de este indicador es: EBITDA/Gastos financieros

	2007	2008
<b>EBITDA</b>	\$ 354,468,230.00	\$ 20,511,771.00
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 130,419,339.00	\$ 99,278,478.00
<b>Cobertura de Intereses 2</b>	2.72	0.21

Como se observa, a pesar que los gastos financieros disminuyeron para el 2008 con respecto del año anterior, la UIIA, es muy inferior en el 2008, lo que conlleva a determinar que la empresa paga más obligaciones financieras, que lo que le aporta a sus accionistas.

## ESTADO DE RESULTADOS 2007 – 2008

Tabla 31 Análisis Vertical y Horizontal

	ANALISIS 2007		ANALISIS 2008	
	2007	ANALISIS 2007	2008	ANALISIS 2008
Ingresos Operacionales	\$ 3,673,042,407.00		\$ 3,829,277,453.00	
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 2,115,800,260.00	57.6%	\$ 2,626,017,440.00	68.6%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1,557,242,147.00	42.4%	\$ 1,203,260,013.00	31.4%
Gastos operacionales de Administración	\$ 342,689,152.00	9.3%	\$ 231,823,057.00	6.1%
Gastos Operacionales de ventas	\$ 729,665,426.00	19.9%	\$ 851,847,348.00	22.2%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 484,887,569.00	13.2%	\$ 119,589,608.00	3.1%
Otras Ventas	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
Financieros	\$ -	0.0%	\$ 200,641.00	0.0%
Dividendos y Participaciones	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
Arrendamientos	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
Utilidad en venta de propiedades planta y equipo	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
Indemnizaciones	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
Diversos	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	\$ -	0.0%	\$ 200,641.00	0.0%
Gastos Financieros	\$ 130,419,339.00	3.6%	\$ 99,278,478.00	2.6%
Perdida en venta o retiro de bienes	\$ -	0.0%		0.0%
Gastos Extraordinarios	\$ -	0.0%		0.0%
Gastos Diversos	\$ -	0.0%		0.0%
<b>Total Gastos No operacionales</b>	\$ 130,419,339.00	3.6%	\$ 99,278,478.00	2.6%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 354,468,230.00	9.7%	\$ 20,511,771.00	0.5%
Ajustes por inflación	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	\$ 120,519,198.20	3.3%	\$ 6,974,002.14	0.2%
<b>Utilidad Final</b>	\$ 233,949,031.80	6.4%	\$ 13,537,768.86	0.4%

## 7.2 ANÁLISIS VERTICAL 2007 Y 2008

El PyG, muestra claramente como están discriminadas todas las entradas y salidas de capital de la empresa y no permite conocer cuáles son las variables que hacen que el negocio sea rentable o no.

Para el 2007, el costo de las ventas, es decir aquel que está relacionado directamente con la producción del servicio o bien, era de \$2,115,800,260.00, lo que equivalía al 57.6%, de las ventas.

También se encuentran los gastos operacionales de administración con el 9.3% de las ventas y los gastos operacionales de ventas con una participación de las ventas de 19.9%.

Al final se cuenta con una utilidad final de \$233,949,031.80, que representa un 6.4% de las ventas.

Ya para el año 2008, el PyG revela que los costos de las ventas son de \$2,626,017,440.00, lo que representa un 68.6%, la utilidad bruta es de 31.4%, los gastos de administración del 6.1% y de ventas de 22.2%, lo que hace que haya una utilidad final de \$ 13,537,768.86.

Salta a la vista que hay un cambio radical en las dos utilidades finales, pero como se observa en los análisis de los indicadores todo parecía estar bien, excepto el hecho que la utilidad final hubiera bajado tanto. Es por ello que se hace necesario un análisis horizontal, el cual permite analizar los dos años comparativamente, conociendo cual ha sido la variación en pesos y porcentajes, y poder así saber cuál fue la palanca del descenso en la rentabilidad.

### 7.3 ANÁLISIS HORIZONTAL 2007 vs. 2008

	\$\$	Variación
Ingresos Operacionales	\$ 156,235,046.00	4.3%
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ <b>510,217,180.00</b>	<b>24.1%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ (353,982,134.00)	-22.7%
Gastos operacionales de Administración	\$ (110,866,095.00)	-32.4%
Gastos Operacionales de ventas	\$ 122,181,922.00	16.7%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ (365,297,961.00)	-75.3%
Otras Ventas	\$ -	
Financieros	\$ 200,641.00	
Dividendos y Participaciones	\$ -	
Arrendamientos	\$ -	
Utilidad en venta de propiedades planta y equipo	\$ -	
Indemnizaciones	\$ -	
Diversos	\$ -	
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	\$ 200,641.00	
Gastos Financieros	\$ (31,140,861.00)	-23.9%
Pérdida en venta o retiro de bienes	\$ -	
Gastos Extraordinarios	\$ -	
Gastos Diversos	\$ -	
<b>Total Gastos No operacionales</b>	\$ (31,140,861.00)	-23.9%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ (333,956,459.00)	-94.2%
Ajustes por inflación	\$ -	
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	\$ (113,545,196.06)	-94.2%
<b>Utilidad Final</b>	\$ (220,411,262.94)	-94.2%

Las ventajas del análisis horizontal, es que permiten ver que pasa a través del tiempo y poder determinar si las decisiones en materia financiera son las correctas o si hay factores que están afectando las finanzas de la compañía.

Lo primero que se determina que es que hubo un aumento de las ventas del 4.3%, lo que representó algo más de 156 millones de pesos, pero hubo un aumento en los costos de ventas del 24.1% por un valor de más de 510 millones de pesos, lo cual es completamente exagerado, lo que repercutió en una disminución del 22.7% de la utilidad operacional del 2008 con respecto a su año anterior.

También hubo un aumento de los gastos operacionales de ventas alrededor de los 122 millones que representó un 16.7% más que el 2007. A pesar que los gastos financieros bajaron, la utilidad bajo un 94.2% con respecto al año anterior.

Se debe establecer que fue lo que determinó que el costo de las ventas aumentará tan significativamente, y tomar las acciones correctivas, como mejorar los niveles de negociación con las empresas satélites que proveen a la empresa de productos, y aprovechar en la actualidad la debilidad del dólar para conseguir los productos que no se producen más económicos, así mismo como las materias primas.

## 7.4 MATRIZ PCI FINANCIERO

**Tabla 32 Matriz PCI Financiera**

PERFIL CAPACIDAD INTERNA FINANCIERO									
COMPETITIVO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Conocimiento financiero			x				x		
Utilización de Informes Financieros				x			x		
Conocimiento del punto de equilibrio					x			x	
Conocimiento del costeo del sistema productivo				x			x		
Realización de presupuestos				x			x		
Acceso al crédito	x							x	
Correccta gestión financiera				x			x		
Solvencia en el mediano plazo				x			x		
Posicionamiento en el mercado		x					x		

*Elaboró: Autores de Investigación*

### 7.4.1 Análisis PCI financiero

Cabe anotar que el análisis que se hace es basado en la experiencia en conocer la empresa, las entrevistas con los dueños de la empresa y la lluvia de ideas con los funcionarios de la misma.

Uno de las mayores oportunidades de mejora de la empresa, se encuentra en mejorar el análisis financiero a través de una mejor comprensión de los indicadores y de la creación y generación de reportes financieros que permitan establecer cual es comportamiento de la empresa en materia económica.

Las debilidades de mayor impacto están en la no utilización de informes financieros y en el desconocimiento de los demás funcionarios de la estabilidad económica de la empresa. Los temas financieros pasan por los dos dueños de la compañía y del contador, pero no se ve una estrategia que involucre a los funcionarios, como en la consecución de metas de producción, sino que se produce lo que se demande.

Otra debilidad que se puede determinar a partir de los movimientos fuertes de estado de resultados, es la solvencia en el mediano plazo, ya que los costos de producción se encarecen desmedidamente, sin tener un efecto en los ingresos, en el sentido que a mayor costo, mayor precio.

## 7.5 MATRIZ DOFA FINANCIERA

**Tabla 33 Matriz DOFA Financiera**

MATRIZ DOFA FINANCIERA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Baja acceso a informes financieros. Díficil acceso a los informes contables. No se lleva un costeo del sistema productivo. No se cuentan con procesos documentados	Compra o desarrollo de sistema financiero. Capacitación a funcionarios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejoramiento del nivel de endeudamiento. Disposición de sus dueños a la mejora. Crecimiento constante en las ventas.	Competencia con mejor estructura contable y financiera. Fluctuación del dólar. Aumento comisiones de los satélites.

Elaboró: Autores de la Investigación

## 8 ANÁLISIS MATRIZ DOFA GENERAL

Una vez planteado en la matriz DOFA los factores internos de la empresa y los factores externos que rodean la empresa, a continuación se expone de manera esquematizada la correlación entre las oportunidades y amenazas con las fortalezas y las debilidades con el fin de visualizar cuantas oportunidades y fortalezas aportan a las debilidades y amenazas. Ver Figura ANÁLISIS MATRIZ DOFA

### Ilustración 53 Análisis Matriz DOFA



## 9 PLAN DE NEGOCIOS

Una vez realizados los diagnósticos pertinentes para llevar a cabo la presentación de las mejoras a proponer, se determina que la línea del plan de negocios está orientada a la implementación e innovación, por ello el plan de negocios contiene un componente basado en el posicionamiento de los productos en el mercado por medio de la marca, la organización a nivel interno a través de la implementación de un modelo de gestión de calidad y la adicción y desarrollo de una plataforma tecnológica contando con una serie de inversiones bajo un componente financiero.

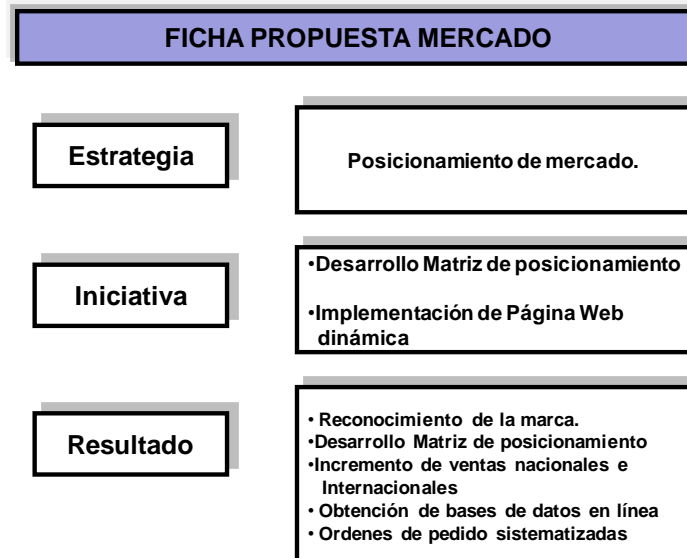
**Ilustración 54 Plan de Mejoras**



*Elaboró: Autores de la investigación*



## 9.1 COMPONENTE MERCADO



La empresa Industrias Argos Ltda., requiere un cambio estructural en toda su administración; este cambio debe ser enfocado hacia procesos racionales y funcionales para poder obtener utilidades para sus socios, desarrollo para sus empleados, crecimiento de la empresa en el mercado con productos óptimos que satisfagan las necesidades de sus clientes finales.

### 9.1.1 ESTRATEGIAS DE MERCADOS

De acuerdo al autor ( McDaniel, 1999, P, 25). son varios los modelos que se pueden presentar como planes de mercado, estos deben ser escritos, son de largo plazo y extensos, si solamente se interpretan puede ocurrir que se pierdan el objetivo ya que no hay información a la cual recurrir .

A pesar de tener modelos diferentes, algunas variables deben incluirse en todo plan de mercado Ver Ilustración Proceso de mercadotecnia.

## Ilustración 55 Proceso de Mercadotecnia



Fuente Marketing 9 Edición Pg 25 Elaboró: Autores de la investigación

Análisis organizacional	
Misión del Negocio	La misión de Industrias Argos Ltda., es alcanzar el liderazgo como empresa de comercialización de accesorios para mascotas a nivel nacional e internacional, generando rentabilidad para nuestros accionistas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y sus mascotas, con productos de calidad y con un grupo de personas comprometidas buscando la excelencia, óptimo servicio y la construcción de relaciones fuertes con nuestro clientes
Objetivo Mercadotecnia	*Lograr un crecimiento del 15% de la participación en el mercado para el año 2012 *Generar recordación de la marca Industrias Argos en la mente de los consumidores de mínimo, el 90% de los encuestados semestralmente *Obtener rendimiento económicos superiores al 30% para la empresa para fines del 2012
Análisis Situacional	
Fortalezas	*Precios competitivos *Demanda permanente y en crecimiento *Amplios canales Distribución *Innovación producto
Debilidades	*No hay un plan de mercado *Ausencia capacitación en ventas y producto *Falta participación eventos y vinculación campañas publicas
Oportunidades	*Creciente demanda de accesorios para mascotas *Aprobación ley 84 de 1999 *Apertura económica e integración *Conciencia sobre cuidado de la mascota por parte del dueño
Amenazas	*Ingreso de nueva competencia *Incremento mercado informal *Aumento del contrabando
Selección mercado Objetivo	*Hogares que tienen mascotas * Empresas productoras de alimentos húmedos y secos

Mezcla de Mercadotecnia	
Producto	*La estrategia para los productos está basada en la calidad *Se crea una matriz de productos que permitan dar opción de compra de acuerdo a los atributos del producto (OPP, GOOD, BETTER Y BEST)
Precio	La estrategia estará basada en descuento por productos *Acción de precios promocional por lanzamiento de producto nuevo *Acción de bonificación por cambio de productos usados y/o viejos, se entrega un bono para abonar al valor del nuevo producto*Acción de descuento en precios por compras de volumen *Acción de descuento en precios durante el desarrollo de campaña o evento * Acción de precios por compra de Kit para mascota
Distribución	*La exposición de los productos será en Cadenas reconocidas, almacenes de Pet Shop, Agropuntos y los sitios de eventos a los que se a vinculado Industrias Argos y Página Web
Promoción	*Las acciones de promoción y publicidad estarán enfocadas en posesionar la marca Industrias Argos como empresa innovadora en accesorios para mascotas por medio de la fuerza de ventas *La acción de promoción se concentrará en comunicar a los clientes de los canales de distribución sobre los beneficios para el dueño y la mascota en el uso de ropa cama y vivienda *Generar promesa de valor para el dueño de la mascota brindando confianza y seguridad de los productos seleccionados *Las estrategias de marketing estarán enfocadas al impecable servicio al cliente, ello dará la ventaja competitiva y fidelidad hacia el producto
Implementación	El primer semestre* Estudio de mercado en precios y productos *se realiza agenda de relaciones públicas con empresa Gubernamental y privada *Preparación de calendario comercial con los canales de distribución * Creación de Kit de producto y lanzamiento de nuevas colecciones Segundo semestre * Inicio de contactos con entidades gubernamentales para afianzar exportaciones

De este modo, el modelo de mercado seleccionado para plantear a la empresa Industrias Argos Limitada es el consignado por Mc Daniels, a continuación se presentan los aspectos considerados para desarrollar y adoptar por la empresa en su desarrollo de mercados

### 9.1.2 Matriz de alternativas estratégicas

Una manera de expandir las alternativas que pueda tener la empresa es a través de la matriz de oportunidades estratégicas de acuerdo al autor ( McDaniel, 1999, P, 32)

Una vez realizado el plan de mercado, se plantean las siguientes ventanas con las alternativas estratégicas para la empresa Industrias Argos Ltda.



Fuente Marketing 9 Edición ( McDaniel, 1999,)Pg 33

Elaboró: Autores de la investigación

- ✓ La penetración de mercados que se propone para Industrias Argos está dirigida en varios aspectos:

En la fuerza de ventas; el personal debe capacitarse en productos y técnicas de ventas, buscando incrementar el número de artículos que pensaba llevar el cliente y prestar una atención impecable de manera tal que conserve los clientes y atraiga los de la competencia.

Los precios de los productos deben mantenerse en el mercado de manera favorable a través de chequeos a la competencia por lograr posicionarse en la mente de los consumidores como competitivos en precios.

La entrega de producto en tiempo y cantidad debe ser un indicador de gestión para la empresa con sus debidos controles para mejorar la disponibilidad de producto en los canales de distribución.

- ✓ El desarrollo de Mercado que se propone a la empresa Industrias Argos Ltda., está dirigido en un solo foco.

La creación de alianzas estratégicas con empresas de alimentos secos y húmedos para mascotas, donde las propuestas pueden darse en la incluir un accesorio determinado junto con el producto final de alimentos (collares, cepillos, bolas de plástico, juguetes en tela, huesos, etc), esto conducirá a un reconocimiento del cliente como una promoción armada generando un mayor nivel de ventas para las dos empresas o la participación conjunta de una feria o evento puntual.

Otra oportunidad de recordación de los productos de Industrias Argos Ltda., puede ser al patrocinar un evento de campañas de vacunación en donde se facilite a la Secretaria de Salud la publicidad previa al evento y durante el mismo de obsequios a las mascotas que se vacunaron; genera de esta forma posicionamiento de producto y recordación de marca.

- ✓ La Diversificación de mercado que se propone para Industrias Argos es señalada por las siguientes pautas:

La investigación de nuevas materias primas que permitan el desarrollo e innovación de productos para la categoría textil generando imagen de diseño y creatividad.

El diseño de etiquetas y empaques llamativos e inteligentes (códigos de barras) que logren transmitir a los clientes no solo la información que destaca los atributos del producto que está comprando, sino seguridad para su mascota, el desarrollar empaques más fuertes y unidades de despacho acordes a cajas pre picadas que protejan el producto de la manipulación de los asesores de ventas y clientes en la góndola.

- ✓ Las oportunidades para Industrias Argos en diversificación que se propone están dadas en la creación de un salón de belleza canina, aprovechando el conocimiento y distribución propia de los productos para el aseo de las mascotas y los accesorios de baño.

### 9.1.3 TECNOLOGÍAS TICS

Para iniciar, se le denomina TICS a los procesos y desarrollos creados bajo plataformas tecnológicas que involucran un Hardware y un Software, que adicionalmente prestan el servicio de mantenimiento y comunicación con el usuario y transmisión de información de datos, imágenes, voz y otros por medio de diferentes señales.

De acuerdo con la descripción de la página web [www.eumed.net/libros/2006a/mga-01/2b.htm](http://www.eumed.net/libros/2006a/mga-01/2b.htm), las TICS pueden denominarse desde una dimensión social como:

*“Las TIC son tecnologías de gestión e innovación que se basan en sistemas o productos que son capaces de captar información multidimensional, de almacenarla, de elaborarla, de tomar decisiones, de transmitir las, difundirla y de hacerlas inteligibles, accesibles y aplicables en correspondencia con el fenómeno a transformar”*

Igualmente se conoce que las TICS no son nuevas, estas inician su aparición a finales de los años 70, tienen un máximo desarrollo hacia los años 80, pero el verdadero impacto se da una vez ingresan a formar parte de la tecnología la electrónica, las telecomunicaciones y la informática; mezcladas estas tres tecnologías pueden desarrollar innovación constante y una relación entre, producto o servicios, comunicación y usuario, de esta manera las TICS se

han desarrollado como un nuevo aspecto de la cultura y de la competitividad de empresa y país.

Paralelamente el Gobierno Nacional a través del documento CONPES ha aprobado la política para el desarrollo e impulso al comercio electrónico, considerando su desarrollo indispensable para la productividad y competitividad de las empresas; el documento CONPES destaca como acción principal la divulgación a través de los diferentes Ministerios e Instituciones gubernamentales y el SENA.<sup>15</sup>

De acuerdo con estudios realizados por Cisco Systems,:

“Latinoamérica tendrá el crecimiento más grande en 2009 en lo referente a tecnologías móviles de internet con una cifra ascendente de 166% anual, dada la gran cantidad de servicios en todos los sectores de la economía que se pueden utilizar por medio de celulares y computadores portátiles. Además, la próxima incursión de la cuarta generación de tecnología móvil 4G impulsará aún más el mercado en el futuro por su variedad de aplicaciones y rapidez en la interconexión”<sup>16</sup>

Con esta herramienta los nuevos mercados han logrado exponer la empresa y sus productos a miles de personas en todo el mundo superando el alcance de cualquier otro medio de comunicación. Como ventajas la Internet provee:

- ✓ Presentación de empresa y producto a clientes potenciales
- ✓ Es el medio más económico actualmente
- ✓ Genera contacto con el cliente, el proveedor y la empresa
- ✓ Brinda respuesta inmediata a los clientes y/o proveedores

#### 9.1.4 Implementación de TICS empresa

Como estrategia se plantea la implementación de TICS de la empresa Industrias Argos LTDA., una vez referenciados algunos de los múltiples

---

<sup>15</sup> Se consultó en noviembre 21 de 2009 <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=PTeiu8Yli1E%3d&tabid=36>

<sup>16</sup> Extraído el 23 de marzo de 2010 de <http://revistakanzen.com/noticias/tecnologia/463-penetracion-de-internet-en-colombia-llega-a-17-millones.html>

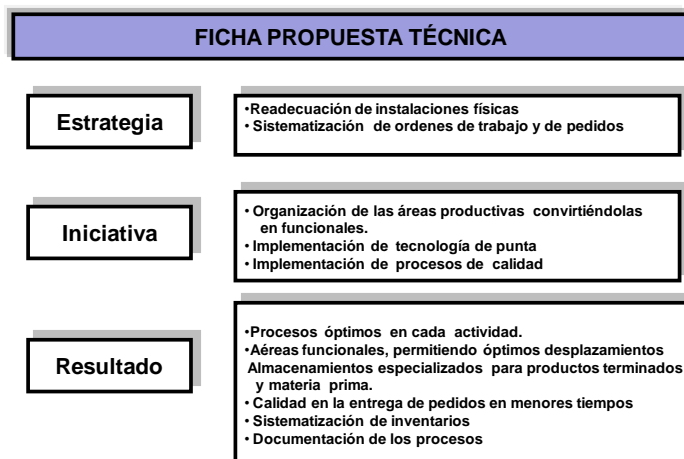
beneficios y la nueva política del Gobierno Nacional con respecto al desarrollo de mercados electrónicos.

- ✚ Invertir en un desarrollo tecnológico que permita actualizar la Página Web que actualmente tiene la empresa, convirtiéndola en su carta de presentación con un diseño impactante y relacionado con su objeto social, interactivo; en la cual se pueda conocer la empresa, los productos y generar un proceso de venta virtual.

Adicional, está en capacidad de captar bases de datos de los visitantes con el objetivo de almacenar una base de datos de los cibernautas los cuales serán considerados como clientes potenciales. El desarrollo permite dar a conocer las diferentes campañas a las cuales se vincula la empresa con las diferentes instituciones gubernamentales y privadas por medio de Banners, también la creación de link con otras Página de interés común.

Como complemento al planteamiento, se anexa la propuesta económica y de valor del desarrollo y mantenimiento de una página web para la empresa Industrias Argos Ltda. Ver anexo PROPUESTA ECONÓMICA DESARROLLO PÁGINA WEB

## 9.2 COMPONENTE TÉCNICO



Llegado a este punto, es considerable reconocer que para las empresas manufactureras las estrategias planteadas para llevar a cabo la producción son las que involucran factores de instalaciones físicas, maquinaria, tecnología y procesos.

De acuerdo con la teoría uno de los aspectos que más afectan las empresas de producción son los desperdicios, la empresa Industrias Argos Ltda. está afectada en el desperdicio de tiempos y movimientos de acuerdo al

diagnóstico técnico; para el autor (Galgano A. 2004 p) define el desperdicio o derroche como “Cualquier actividad desarrollada en una empresa que consume recursos y no produce valor para el cliente”

Galgano señala siete tipos de desperdicios descritos por Ohno Ver ilustración Siete Desperdicios Empresas Producción.

### Ilustración 56 Siete Desperdicios Empresas Producción

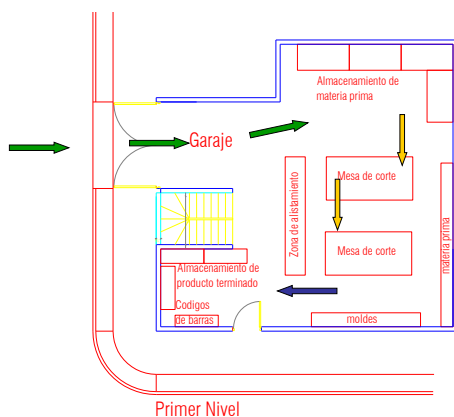


Fuente Libro Las Tres revoluciones Caza del desperdicio

#### 9.2.1 Flujo Instalación física

De acuerdo a este aspecto planteamos la siguiente distribución del espacio físico con el fin de disminuir la exposición y manipulación de la materia prima, reducir los tiempos y aprovechar la mano de obra para tareas de mayor impacto en la empresa.

#### Ilustración 57 Plano propuesto Primer Piso



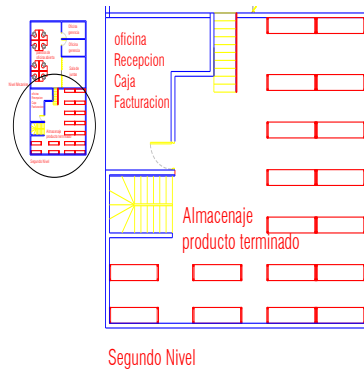
Con esta gráfica se propone tener en el nivel inferior la materia prima desde el momento que llega siendo de fácil manipulación para los empleados y simplificando el proceso de corte, traslado a satélites, etiquetado y alistamiento. Asimismo proporciona un control de la materia prima para evitar pérdida de material.

En las instalaciones actuales se aprecian varias cámaras de seguridad en donde en muchos casos son sub-utilizadas ya que no cubren todo las áreas de trabajo. Cabe precisar que disminuye accidentes de trabajo ya que los

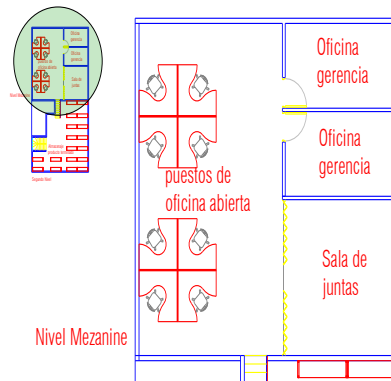


funcionarios no tendrán que desplazarse varias veces en el día transportando materia prima.

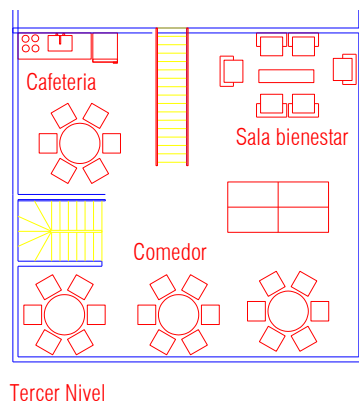
**Ilustración 58 Plano propuesto Segundo piso**



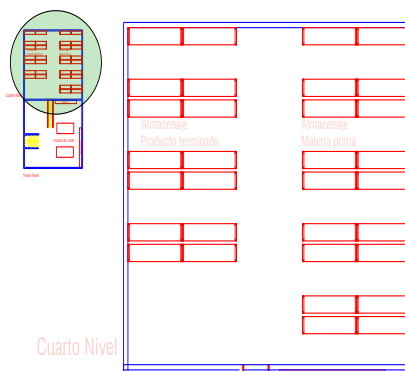
**Ilustración 59 Plano propuesto Mezzanine**



**Ilustración 60 Plano propuesto tercer piso**



**Ilustración 61 Plano propuesto Cuarto piso**



Paralelamente trazamos como mejora, la implementación de la producción basada en el Sistema PULL, que propone que la producción sea efecto de la decisión de los clientes y no del departamento de planeación

El sistema de producción PULL es un modelo diseñado bajo la teoría JIT Just In Time Justo a tiempo, que integra la fabricación, planificación y control de una producción orientando a que la empresa entregue productos de calidad en los tiempos justos y las cantidades correctas.

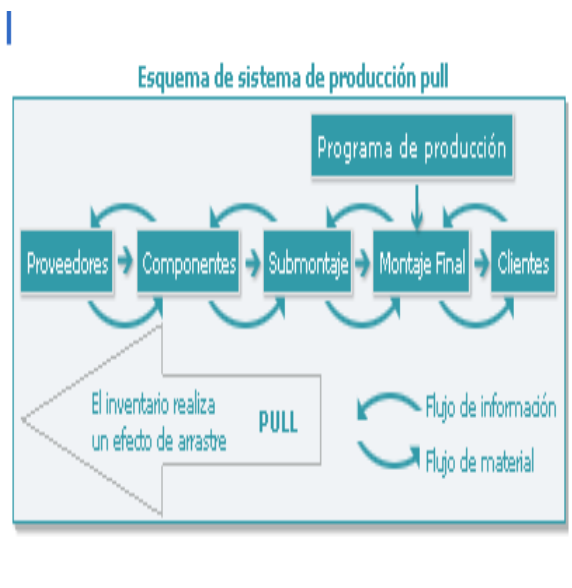
### Ilustración 62 Diagrama Sistema Pull

Para Galgano, este sistema es un modelo orgánico, sus movimientos son flexibles por encontrarse bajo los requerimientos del mercado.



### Ilustración 63 Esquema de Sistema de producción Pull

Este sistema de producción PULL beneficiaría a Industrias Argos por la baja concentración de inventario de producto en proceso o terminado; la eficiencia de modificar la planeación de la producción, el poder detectar incidentes y corregirlos de inmediato sin afectar grandes lotes de producción y finalmente evitar devoluciones de los diferentes canales de distribución o de clientes directos por problemas de calidad y/o entregas incorrectas.



### 9.2.2 Tecnología de producción

De acuerdo con el informe de la página del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, entre el periodo de los años 70 y 80, los desarrollos tecnológicos generaron entre las empresas, que adquirieron tecnología, un crecimiento con tendencia ascendente en sus resultados, pero al analizar el factor de dicho crecimiento, fue la eficiencia de las empresas, es así como

la tecnología y la información generada de ella se convierte en un activo de alto impacto para la empresa.<sup>17</sup>

A partir de dicha época, la expansión de casas elaboradoras de tecnología, han desarrollado hardware y software en paquetes comerciales o personalizados cubriendo la necesidad de cada empresa o industria.

Una vez incorporada una (TI), tecnología de información en la empresa, esta podrá darse a conocer globalmente al desarrollar en conjunto una (TIC). Tecnología Información Comunicaciones e incorporarse en nuevos mercados.

Para el representante de Microsoft en América Latina la tecnología debe:

*“entenderse como un ahorro, pues en el mediano plazo la empresa recibe un retorno de su inversión mayor cuando dicha tecnología se mantiene productiva sin importar cuánto crezca la operación”.*<sup>18</sup>

De este modo se hace necesaria la implementación de una plataforma tecnológica que permita ingresar información procesarla y generar informes de acuerdo a las necesidades de cada área.

Como propuesta se plantea la adquisición de un software que administre la información de las áreas Financiera y Contables, Ventas, Producción, Compras de materia prima e Inventarios. (Ver Anexo Propuesta de plataforma Tecnológica)

Como ventajas que puede darse para la empresa Industrias Argos al llevar a cabo la implementación están:

- |                                                                              |                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Administración de la información para toma de decisiones                   | ✓ Capacidad de respuesta acertada a los socios, clientes y proveedores |
| ✓ Organización del área de producción, administrativa, contable y financiera | ✓ Información de comportamiento de ventas por localización, periodo de |

<sup>17</sup> Se consultó en noviembre 20 de 2009

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=935&IDCompany=4>

<sup>18</sup> Se consultó en noviembre 20 de 2009

<http://www.microsoft.com/business/smb/es/tecnologia/pymestecnologia.msp>

- ✓ Disminución de costos por producción más acertada
- ✓ tiempo y categorías.
- ✓ Competitividad de la empresa en procesos, productos y servicio.

### 9.2.3 Mapa de proceso productivo

TÍTULO	Documento de Calidad. Control de revisión y distribución	CÓDIGO	01
FECHA DE EMISIÓN	noviembre de 2009	PÁGINA	

#### CONTROL REVISIÓN

REVISIÓN	OBSERVACIONES
1.	Creación documento de procedimiento

#### LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Este documento es de uso interno de la organización Los cambios de este documento son controlados y registrados en la tabla de control de cambios.

Responsable:	Revisado y Aprobado:

#### OBJETIVOS

- Establecer procedimiento con funciones claras y responsables con tiempos de elaboración y entrega óptimos.
- Establecer políticas y actividades necesarias para administrar el área de producción cumpliendo con los objetivos de la organización.

#### ALCANCE

El procedimiento aplica a todos los funcionarios del área de producción.

#### POLÍTICAS

1. Solo la Coordinadora de Producción podrá generar orden de trabajo, en caso de ausencia lo realizará el Gerente de Producción.
2. El stock de seguridad debe ser correspondiente a una cantidad de 2 meses de tal manera que de un compás de espera para elaboración o compra del material.

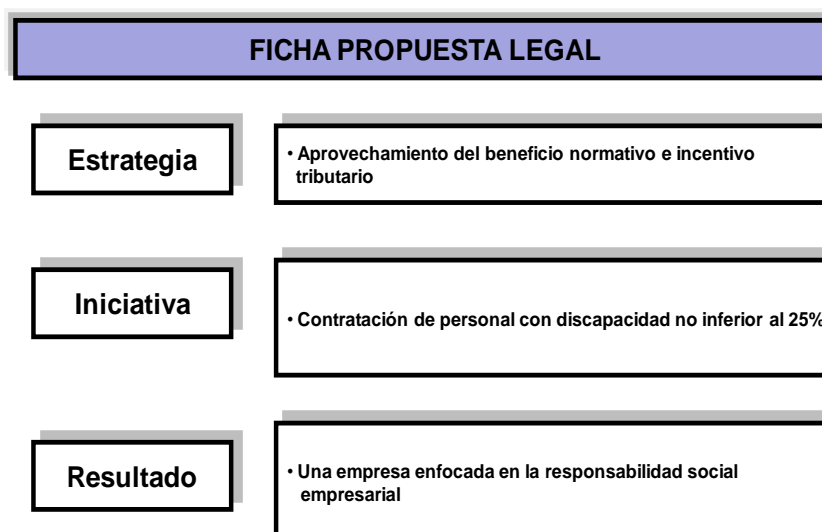
3. La cantidad a elaborar o a comprar siempre será la correspondiente al consumo de 4 meses, esto con el fin de tener producto en caso de atender pedidos urgentes de clientes.
4. No se podrán efectuar órdenes de trabajo sin el debido soporte.
5. Los proveedores deben ser avalados únicamente por el Gerente Financiero y de producción, sin este aval no se podrá hacer negocios con el proveedor.

## DESARROLLO

EVENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Generación de orden de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera alarma de stock de seguridad en donde informa cantidad existente en el almacén, consumo de los últimos cuatro (4) meses.</li> <li>• Verifica tipo de producto, es producto de fabricación en la empresa?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si, genera orden de trabajo para el área de corte y ensamble</li> <li>○ No, genera orden de compra</li> </ul> </li> </ul> <p>En ambos escenarios debe indicar, referencia del producto agotado, cantidad a elaborar/comprar.</p>	Coordinador de producción/Jefe de producción

EVENTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Realización de la orden de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza solicitud de trabajo</li> <li>• Coordina piezas a corta y distribuye partes</li> <li>• Solicita materia prima según orden de trabajo (cantidades)</li>   <li>• Realiza corte de la tela</li> <li>• Si son camas realiza el pegue de las camas</li> <li>• Recibe mercancía de los satélites</li> <li>• Arma el producto según orden de trabajo</li> <li>• Envía a bodega de productos terminados</li>   <li>• Realiza el ingreso del producto terminado en el sistema y en físico</li> <li>• Empaca y etiqueta según la referencia</li> <li>• Despacha a la bodega de distribución</li>   <li>• Realiza el ingreso al sistema por referencia</li> <li>• Atiende las solicitudes de punto de venta y de clientes</li> </ul>	<p>Coordinadora de corte</p> <p>Funcionaria de corte y pegue</p> <p>Auxiliar de bodega</p> <p>Auxiliar de bodega</p>
Realiza la orden de compra de productos terminados o materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza solicitud de compra</li> <li>• Cotiza en el mercado los productos</li> <li>• Escoge mínimo 2 proveedores, con la mejor oferta en calidad, tiempos de entrega y precio.</li> <li>• Recibe el producto del proveedor y lo ingresa al sistema según referencia.</li> </ul>	<p>Coordinador de almacén, materia prima y productos terminados</p> <p>Auxiliar de bodega de materia prima y productos terminados</p>
Atiende pedidos de localidades y de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta correo corporativo y atiende ordenes de pedido de cliente</li> <li>• Consulta ordenes de pedido de las localidades y realiza el despacho</li> </ul>	<p>Auxiliar de bodega productos terminados</p>

### 9.3 ESTRATEGIA LEGAL



Aunque Industrias Argos LTDA., tiene dentro de las fortalezas el aspecto legal de la empresa por el acatamiento a las disposiciones legales Colombianas, se presenta como propuesta de mejoramiento en el campo legal la contratación de personas que presenten limitaciones no inferior al 25% de sus capacidades físicas y mentales.

#### 9.3.1 Contratación de personal

Una vez sancionada la Ley 361 de 1997 creada con el objetivo de establecer mecanismos de integración de las personas discapacitadas con la sociedad, señala en el capítulo 4 artículo 24 a los empleadores que en su nómina integren a personas discapacitadas obtendrán garantías especiales como

- ✓ Preferencia en igualdad de condiciones en los procesos de licitación, adjudicación y celebración de contratos, si en la nómina existe mínimo un 10% de sus empleados en condiciones de discapacidad no inferior.
- ✓ Preferencia en la aprobación de créditos que estén destinados a la creación de programas donde se vinculen personas discapacitadas.

Igualmente beneficios tributarios, como el deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el periodo de

tiempo a los trabajadores con limitación mientras este vínculo laboral perdure.

Teniendo en cuenta la cifra cancelada a la DIAN por concepto de renta, la empresa Industrias Argos puede generar ventajas competitivas y ahorro tributario para la empresa.

## 9.4 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS



### 9.4.1 Misión

De acuerdo con el autor (Gomez, 1995, pág. 22) “La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”; con base en esta definición se propone la siguiente Misión para Industrias Argos Ltda.

La misión de Industrias Argos Ltda., es alcanzar el liderazgo como empresa de comercialización de accesorios para mascotas a nivel nacional e internacional, generando rentabilidad para nuestros accionistas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y sus mascotas, con productos de calidad y con un grupo de personas comprometidas buscando la excelencia, óptimo servicio y la construcción de relaciones fuertes con nuestros clientes.

La presente misión se definió en conjunto con los directivos de la empresa Industrias Argos Ltda.



### 9.4.2 Visión

La visión de una compañía da a conocer las ideas generales y son el marco de referencia de lo que es una empresa y de lo que desea ser en el futuro, esta la define la alta gerencia, debe ser conocida por todos, ella señala el rumbo, da dirección, es la guía para establecer las estrategias generando un propósito para la compañía. El autor (Droznes, 2005, pag.17) define al Visión como “el sueño a largo plazo. Puede parecer ridículo y fantástico, pero la visión está siempre un poco más allá de lo posible. Es lo que está constantemente luchando por lograr y se convierte en una razón de ser”

Se propone como Visión de industrias Argos Ltda., la siguiente:

Visión: 2015: Industrias Argos Ltda., será una empresa líder en accesorios para mascotas a nivel nacional, teniendo como diferenciador la calidad en nuestros productos, un sistema de información orientado hacia el cliente. Estaremos operando desde una bodega con 900 metros cuadrados, procesos estandarizados, siempre acompañados de un recurso humano profesional.

La presente visión se definió en conjunto con los directivos de la empresa Industrias Argos Ltda.

### 9.4.3 Cultura organizacional Valores y principios

Toda organización se caracteriza por tener una cultura que se fundamenta en un conjunto de Valores y principios, el autor define como:

*“un conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son relevantes para la organización y que debe ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”*(Gómez, 1995, pág. 20)

Por ello se proponen los siguientes Principios y Valores para Industrias Argos Ltda.:

#### ❖ PRINCIPIOS

- Respeto:

Ejercemos el respeto a nuestros clientes, empleados y todas las personas con las que interactuemos, somos tolerantes ante la diversidad manteniendo ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.

- Honestidad

Cumplimos con nuestro deber, somos honrados y honestos en todas nuestras acciones, atendemos las leyes gubernamentales y normas de nuestra organización.

- Compromiso con la excelencia

Somos un grupo de personas comprometidas con la organización, buscando siempre ser los mejores en nuestras actividades laborales, profesionales y personales.

- Servicio:

El éxito de Industrias Argos va enfocando a nuestros clientes en donde está directamente relacionado con amabilidad, confiabilidad y calidez, atendiendo de manera profesional nuestros clientes en sus inquietudes, necesidades y sugerencias con tiempos de respuesta oportunos

- ❖ VALORES

- ✓ Lealtad

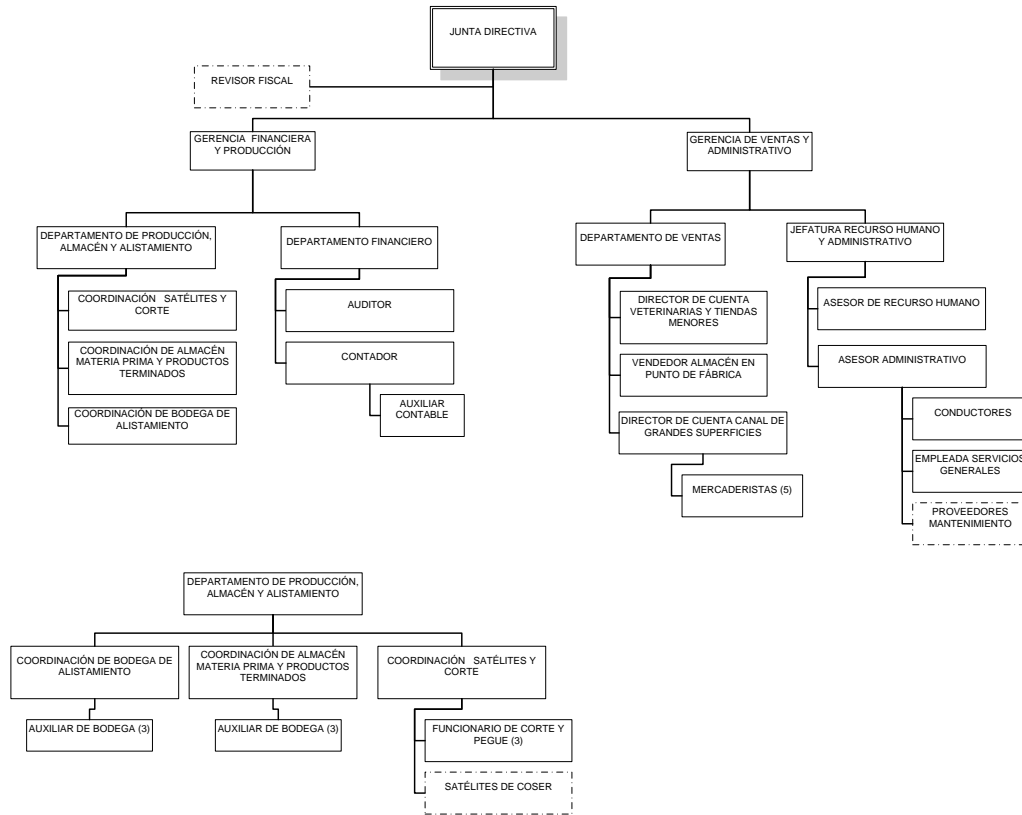
- ✓ Perseverancia

- ✓ Creatividad

- ✓ Trabajo en equipo

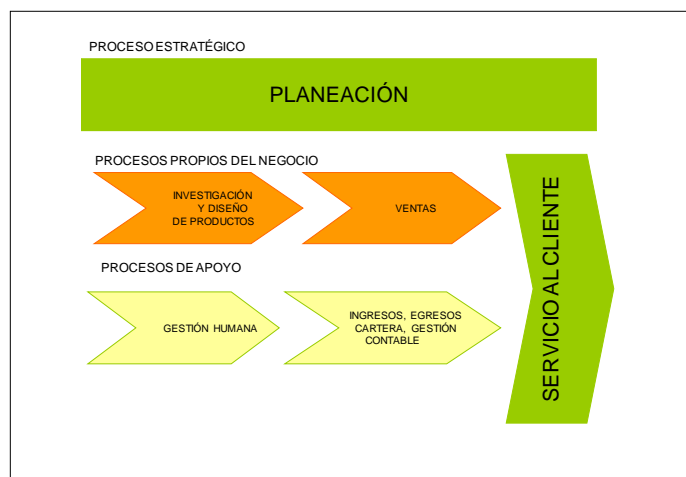
### 9.4.4 Organigrama

## ORGANIGRAMA INDUSTRIAS ARGOS LTDA.



### 9.4.5 Cadena de Valor

En conjunto con el gerente general de Industrias Argos Ltda., se definió la siguiente cadena de valor.



De acuerdo con lo expresado en la gráfica se define como procesos propios del negocio a:

- ✓ Investigación y diseño de productos
- ✓ Ventas

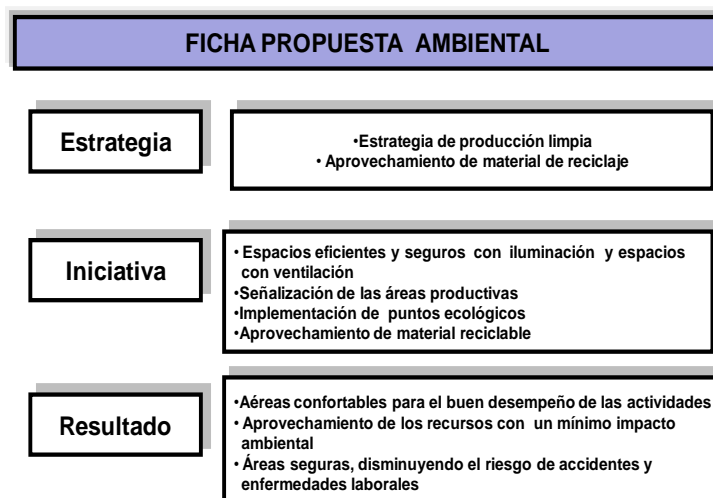
Se definieron como procesos de apoyo al negocio:

- ✓ Gestión Humana
- ✓ Ingresos, egresos , Cartera y Gestión Contable

Los anteriores procesos son enfocados hacia el Servicio al Cliente, en donde toda la organización está dispuesta al deliete del cliente.

Todos estos procesos están bajo la planeación del Negocio.

## 9.5 ESTRATEGIA AMBIENTAL



Quedó definido en el diagnóstico ambiental que la empresa Industrias Argos Ltda., por su actividad económica no se encuentra reglamentada para el cumplimiento de ley en materia ambiental, sin embargo se propone como mejora y prevención para la empresa, la construcción de ventanas amplias en las áreas de trabajo donde se manipulan solventes para que permitan el flujo de aire y con ello evitar la concentración de las partículas tóxicas que contiene el solvente y como beneficio adicional la penetración de la luz día al lugar.

Una vez identificadas las áreas de trabajo donde se manipulan solventes también se propone la colocación de información de seguridad a través de láminas de información.

### Ilustración 64 Demarcación zona de trabajo



Como segunda mejora, se propone la adquisición de un punto ecológico, ello permite generar conciencia en las personas que laboran y visitan la empresa sobre el cuidado al medio ambiente al tener la opción de colocar los elementos que no se usarán mas entre diferentes canecas de acuerdo al material.

### Ilustración 65 Punto Ecológico



## 9.6 COMPONENTE FINANCIERO

FICHA PROPUESTA FINANCIERA	
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de capitales</li> <li>• Mejoramiento de flujos</li> <li>• Diversificación de fuentes de financiación</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la rentabilidad de la empresa con la mejora y sin ella</li> <li>• Analizar alternativas de apalancamientos</li> </ul>
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de utilidades para la empresa</li> </ul>

### 9.6.1 Evaluación Financiera

Según Ortiz H, 1998 p 26, “*todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa*”, igualmente para el autor es errado que las decisiones financieras se tomen únicamente apuntando al crecimiento de las utilidades, ya que estas son solamente un factor del valor total de la empresa.

La gestión financiera puede ir encaminada a beneficios de los empleados o fines sociales.

### 9.6.2 Flujo de caja proyectado de la empresa sin la mejora

De acuerdo a la Página web de Gerencie<sup>19</sup> el Consejo Técnico de la Contaduría, define el flujo de efectivo como “un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación”; también la función de determinar si la empresa está en la capacidad de obtener efectivo para cumplir con las obligaciones adquiridas bien sea por inversión u otros.

Aunque, en el estudio realizado por Nielsen de Colombia, Ver Tabla Reporte Nilsen proyecta el crecimiento del mercado de productos para mascotas en un 5%, las proyecciones de ventas están calculadas con la cifra de la inflación, que para el año 2009 finalizó con el 2%.

**Tabla 34 Reporte Nielsen**



Reporte de Gestión Comercial								
T. ALIMENTO PARA PERROS	VALOR				VOLUMEN			
	TOTAL COLOMBIA				TOTAL COLOMBIA			
	Fabricante / Marca	07/09/2008	09/08/2009	06/09/2009	2009 YTD	07/09/2008	09/08/2009	06/09/2009
Ventas T. Categoría (en miles)	3,970,706.79	4,385,789.72	4,505,232.06	39,730,904.87	800,470.00	779,433.00	793,406.00	7,173,978.00

Fuente: Información Sodimac Colombia S.A.

También se parte de las hipótesis que las demás variables del flujo de caja se comportarán en las mismas proporciones respecto a las ventas

<sup>19</sup> Se consultó en noviembre 26 de 2009 [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

proyectadas, según los datos financieros entregados por la empresa de los años 2007 y 2008.

El valor del 5% de incremento anual de las ventas, coincide con la meta al menos hasta ahora permanente de inflación que pacta el Banco de la República, lo que concluye que el crecimiento de los ingresos está vía precios y no mayores volúmenes de artículos vendidos.

También se parte de las hipótesis que las demás variables del flujo de caja se comportarán en las mismas proporciones respecto a las ventas proyectadas, según los datos financieros entregados por la empresa de los años 2007 y 2008.

### Tabla 35 Incremento anual proyectado

Inflación obtenida 2009	2%
-------------------------	----

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Incremento sobre las ventas	\$ 191,463,872.65	\$ 80,414,826.51	\$ 82,023,123.04	\$ 83,663,585.50	\$ 85,336,857.21	\$ 87,043,594.36

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
Incremento sobre las ventas	\$ 88,784,466.25	\$ 90,560,155.57	\$ 92,371,358.68	\$ 94,218,785.86	\$ 96,103,161.57

Elaboró: Autores de la investigación

### Tabla 36 Flujos de caja sin la mejora proyección al 2019

ÍTEMS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Operacionales	\$ 4.020.741.325,65	\$ 4.101.156.152,16	\$ 4.183.179.275,21	\$ 4.266.842.860,71	\$ 4.352.179.717,92	\$ 4.439.223.312,28
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 2.757.318.312,00	\$ 2.812.464.678,24	\$ 2.868.713.971,80	\$ 2.926.088.251,24	\$ 2.984.610.016,27	\$ 3.044.302.216,59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.263.423.013,65</b>	<b>\$ 1.288.691.473,92</b>	<b>\$ 1.314.465.303,40</b>	<b>\$ 1.340.754.609,47</b>	<b>\$ 1.367.569.701,66</b>	<b>\$ 1.394.921.095,69</b>
Gastos operacionales de Administración	\$ 243.414.209,85	\$ 248.282.494,05	\$ 253.248.143,93	\$ 258.313.106,81	\$ 263.479.368,94	\$ 268.748.956,32
Gastos Operacionales de ventas	\$ 894.439.715,40	\$ 912.328.509,71	\$ 930.575.079,90	\$ 949.186.581,50	\$ 968.170.313,13	\$ 987.533.719,39
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 125.569.088,40</b>	<b>\$ 128.080.470,17</b>	<b>\$ 130.642.079,57</b>	<b>\$ 133.254.921,16</b>	<b>\$ 135.920.019,59</b>	<b>\$ 138.638.419,98</b>
Gastos Financieros	\$ 104.242.401,90	\$ 106.327.249,94	\$ 108.453.794,94	\$ 110.622.870,84	\$ 112.835.328,25	\$ 115.092.034,82
<b>Total Gastos No operacionales</b>	<b>\$ 104.242.401,90</b>	<b>\$ 106.327.249,94</b>	<b>\$ 108.453.794,94</b>	<b>\$ 110.622.870,84</b>	<b>\$ 112.835.328,25</b>	<b>\$ 115.092.034,82</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 21.326.686,50	\$ 21.753.220,23	\$ 22.188.284,63	\$ 22.632.050,33	\$ 23.084.691,33	\$ 23.546.385,16
Impuesto de renta y complementarios 34%	\$ 7.251.073,41	\$ 7.396.094,88	\$ 7.544.016,78	\$ 7.694.897,11	\$ 7.848.795,05	\$ 8.005.770,95
<b>Utilidad Final</b>	<b>\$ 14.075.613,09</b>	<b>\$ 14.357.125,35</b>	<b>\$ 14.644.267,86</b>	<b>\$ 14.937.153,22</b>	<b>\$ 15.235.896,28</b>	<b>\$ 15.540.614,21</b>

ITEMS	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	\$ 4.528.007.778,53	\$ 4.618.567.934,10	\$ 4.710.939.292,78	\$ 4.805.158.078,64	\$ 4.901.261.240,21
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 3.105.188.260,92	\$ 3.167.292.026,14	\$ 3.230.637.866,66	\$ 3.295.250.624,00	\$ 3.361.155.636,48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.422.819.517,61</b>	<b>\$ 1.451.275.907,96</b>	<b>\$ 1.480.301.426,12</b>	<b>\$ 1.509.907.454,64</b>	<b>\$ 1.540.105.603,73</b>
Gastos operacionales de Administración	\$ 274.123.935,45	\$ 279.606.414,16	\$ 285.198.542,44	\$ 290.902.513,29	\$ 296.720.563,55
Gastos Operacionales de ventas	\$ 1.007.284.393,78	\$ 1.027.430.081,66	\$ 1.047.978.683,29	\$ 1.068.938.256,96	\$ 1.090.317.022,09
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 141.411.188,38</b>	<b>\$ 144.239.412,14</b>	<b>\$ 147.124.200,39</b>	<b>\$ 150.066.684,40</b>	<b>\$ 153.068.018,08</b>
Gastos Financieros	\$ 117.393.875,51	\$ 119.741.753,02	\$ 122.136.588,08	\$ 124.579.319,85	\$ 127.070.906,24
<b>Total Gastos No operacionales</b>	<b>\$ 117.393.875,51</b>	<b>\$ 119.741.753,02</b>	<b>\$ 122.136.588,08</b>	<b>\$ 124.579.319,85</b>	<b>\$ 127.070.906,24</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 24.017.312,86	\$ 24.497.659,12	\$ 24.987.612,30	\$ 25.487.364,55	\$ 25.997.111,84
Impuesto de renta y complementarios 34%	\$ 8.165.886,37	\$ 8.329.204,10	\$ 8.495.788,18	\$ 8.665.703,95	\$ 8.839.018,03
<b>Utilidad Final</b>	<b>\$ 15.851.426,49</b>	<b>\$ 16.168.455,02</b>	<b>\$ 16.491.824,12</b>	<b>\$ 16.821.660,60</b>	<b>\$ 17.158.093,81</b>

Elaboró: Autores de la investigación

Si bien la proyección no muestra pérdidas, la utilidad final no es representativa para los valores en ingresos manejados por la compañía, debido a los altos costos de ventas, y los gastos operacionales y de ventas.

Por ello se realizó el análisis en el mismo sentido como influiría las mejoras en el flujo de caja proyectado.

### 9.6.3 Flujo de caja proyectado de la empresa con la mejora.

Se hacen dos supuestos con cifras conservadoras para el cálculo de las mejoras, pero definitivamente impactarán en todos los niveles de la compañía como financieros, administrativos y en recursos humanos. Ver Tabla No Flujo de caja Proyectado

1. La implementación de la página web, va a tener un impacto en el crecimiento de las ventas mínimo del 2%, el cual se verá reflejado en los ingresos proyectados.
2. La asesoría e implementación de un modelo de gestión y de una estrategia corporativa, se verá reflejada en el flujo de caja, en una reducción de los gastos operacionales de venta en un 3%.

### Tabla 37 Flujo de caja Proyectado de la mejora sin financiación

SUPUESTOS	2010	2011	2012	2013	2014	
Con la estandarización del Modelo de Gestión, los gastos operacionales de ventas disminuyen en un 3%.	\$ 27.369.855,29	\$ 27.917.252,40	\$ 28.475.597,45	\$ 29.045.109,39	\$ 29.626.011,58	
Con el ingreso de la página WEB, un aumento del 2% de las ventas.	\$ 82.023.123,04	\$ 83.663.585,50	\$ 85.336.857,21	\$ 87.043.594,36	\$ 88.784.466,25	
<b>FLUJO DE CAJA CON LA MEJORA SIN FINANCIACIÓN</b>						
ITEMS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Operacionales	\$ 4.020.741.325,65	\$ 4.183.179.275,21	\$ 4.266.842.860,71	\$ 4.352.179.717,92	\$ 4.439.223.312,28	\$ 4.528.007.778,53
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 2.757.318.312,00	\$ 2.812.464.678,24	\$ 2.868.713.971,80	\$ 2.926.088.251,24	\$ 2.984.610.016,27	\$ 3.044.302.216,59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.263.423.013,65</b>	<b>\$ 1.370.714.596,97</b>	<b>\$ 1.398.128.888,91</b>	<b>\$ 1.426.091.466,68</b>	<b>\$ 1.454.613.296,02</b>	<b>\$ 1.483.705.561,94</b>
Gastos operacionales de Administración	\$ 243.414.209,85	\$ 248.282.494,05	\$ 253.248.143,93	\$ 258.313.106,81	\$ 263.479.366,94	\$ 268.748.956,32
Gastos Operacionales de ventas	\$ 894.439.715,40	\$ 884.958.654,42	\$ 902.657.827,51	\$ 920.710.984,06	\$ 939.125.203,74	\$ 957.907.707,81
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 125.569.088,40</b>	<b>\$ 237.473.448,50</b>	<b>\$ 242.222.917,47</b>	<b>\$ 247.067.375,82</b>	<b>\$ 252.008.723,34</b>	<b>\$ 257.048.897,81</b>
Gastos Financieros	\$ 104.242.401,90	\$ 106.327.249,94	\$ 108.453.794,94	\$ 110.622.870,84	\$ 112.835.328,25	\$ 115.092.034,82
Inversión Página WEB	\$ 24.900.000,00					
Implementación Modelo de Gestión	\$ 26.000.000,00					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica	\$ 23.520.000,00					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	<b>\$ 178.662.401,90</b>	<b>\$ 106.327.249,94</b>	<b>\$ 108.453.794,94</b>	<b>\$ 110.622.870,84</b>	<b>\$ 112.835.328,25</b>	<b>\$ 115.092.034,82</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ (53.093.313,50)	\$ 131.146.198,56	\$ 133.769.122,54	\$ 136.444.504,99	\$ 139.173.395,09	\$ 141.956.862,99
Impuesto de renta y complementarios 34%	\$ 0	\$ 44.589.707,51	\$ 45.481.501,66	\$ 46.391.131,70	\$ 47.318.954,33	\$ 48.265.333,42
<b>Utilidad sin Amortización</b>	<b>\$ (53.093.313,50)</b>	<b>\$ 86.556.491,05</b>	<b>\$ 88.287.620,87</b>	<b>\$ 90.053.373,29</b>	<b>\$ 91.854.440,76</b>	<b>\$ 93.691.529,57</b>
Amortización	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00
<b>Utilidad Final</b>	<b>\$ (53.093.313,50)</b>	<b>\$ 93.998.491,05</b>	<b>\$ 95.729.620,87</b>	<b>\$ 97.495.373,29</b>	<b>\$ 99.296.440,76</b>	<b>\$ 101.133.529,57</b>

Elaboró: Autores de la investigación



SUPUESTOS	2015	2016	2017	2018	2019
Con la estandarización del Modelo de Gestión, los gastos operacionales de ventas disminuyen	\$ 30.218.531,81	\$ 30.822.902,45	\$ 31.439.360,50	\$ 32.068.147,71	\$ 32.709.510,66
Con el ingreso de la página WEB, un aumento	\$ 90.560.155,57	\$ 92.371.358,68	\$ 94.218.785,86	\$ 96.103.161,57	\$ 98.025.224,80
<b>FLUJO DE CAJA CON LA MEJORA SIN FINANCIACIÓN</b>					
ITEMS	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	\$ 4.618.567.934,10	\$ 4.710.939.292,78	\$ 4.805.158.078,64	\$ 4.901.261.240,21	\$ 4.999.286.465,01
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 3.105.188.260,92	\$ 3.167.292.026,14	\$ 3.230.637.866,66	\$ 3.295.250.624,00	\$ 3.361.155.636,48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.513.379.673,18</b>	<b>\$ 1.543.647.266,64</b>	<b>\$ 1.574.520.211,97</b>	<b>\$ 1.606.010.616,21</b>	<b>\$ 1.638.130.828,54</b>
Gastos operacionales de Administración	\$ 274.123.935,45	\$ 279.606.414,16	\$ 285.198.542,44	\$ 290.902.513,29	\$ 296.720.563,55
Gastos Operacionales de ventas	\$ 977.065.861,97	\$ 996.607.179,21	\$ 1.016.539.322,79	\$ 1.036.870.109,25	\$ 1.057.607.511,43
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 262.189.875,76</b>	<b>\$ 267.433.673,28</b>	<b>\$ 272.782.346,74</b>	<b>\$ 278.237.993,68</b>	<b>\$ 283.802.753,55</b>
Gastos Financieros	\$ 117.393.875,51	\$ 119.741.753,02	\$ 122.136.588,08	\$ 124.579.319,85	\$ 127.070.906,24
Inversión Página WEB					
Implementación Modelo de Gestión					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	<b>\$ 117.393.875,51</b>	<b>\$ 119.741.753,02</b>	<b>\$ 122.136.588,08</b>	<b>\$ 124.579.319,85</b>	<b>\$ 127.070.906,24</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 144.796.000,25	\$ 147.691.920,25	\$ 150.645.758,66	\$ 153.658.673,83	\$ 156.731.847,31
Impuesto de renta y complementarios 34%	\$ 49.230.640,08	\$ 50.215.252,89	\$ 51.219.557,94	\$ 52.243.949,10	\$ 53.288.828,08
<b>Utilidad sin Amortización</b>	<b>\$ 95.565.360,16</b>	<b>\$ 97.476.667,37</b>	<b>\$ 99.426.200,71</b>	<b>\$ 101.414.724,73</b>	<b>\$ 103.443.019,22</b>
Amortización	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00
<b>Utilidad Final</b>	<b>\$ 103.007.360,16</b>	<b>\$ 104.918.667,37</b>	<b>\$ 106.868.200,71</b>	<b>\$ 108.856.724,73</b>	<b>\$ 110.885.019,22</b>

Elaboró: Autores de la investigación

Una vez generados los cálculos con los valores de los dos supuestos, se analiza un resultado positivo de la mejora con una utilidad constante en el tiempo.

Después de determinado el plan de negocios, que en este caso es para mejorar el desempeño de un negocio existente, se determino el valor de la mejora por medio de cotizaciones que fueron contestadas a la solicitud de estas Ver Anexo COTIZACIONES.

Las propuestas de la mejora del presente trabajo con su respectivo costo son:

Mejora	Descripción	Valor
Compra e implementación plataforma tecnológica	Servicio fuerza/hombre para mantenimiento del sistema ODBMS, bajo la herramienta Uniface, modalidad tiempo y materiales	\$23.520.000
Inversión página web	1. Diagnóstico de tecnología y material publicitario. 2. Conocimientos objetivos, políticas y alcances. 3. Ejecución e implementación. 4. Soporte	\$24.900.000
Implementación modelo de gestión	Fase 0: Establecimiento de estrategia. Fase 1: Sensibilización y diagnóstico Fase 2: Análisis y propuesta de mejoras. Fase 3: Acompañamiento Implementación.	\$22.040.000
<b>Gran Total</b>		<b>\$70.460.000</b>

Una vez conocido el monto de dinero que se debe invertir en la implementación de la mejora, se analizan las cifras sin financiación y con financiación; aunque con el sistema financiero se pagan intereses, la empresa no puede gastar su capital de trabajo, a menos que el retorno de la inversión sea en el corto plazo. Por eso es necesario plantear escenarios como los que se presentan a continuación, para una toma óptima de decisiones a nivel financiero.

## 9.6.4 Fuentes de Financiación

El mercado colombiano ofrece un amplio portafolio de mecanismos para obtener recursos económicos para desarrollar las inversiones como son los bancos, las compañías de financieras, el leasing, apalancamiento propio y otros instrumentos financieros que proporciona el gobierno a las empresas.

El total de las inversiones que se estiman realizar de acuerdo a las mejoras propuestas están calculadas en un valor de \$70.460.000.00, que están constituidas por:

Inversión Página WEB	\$ 24.900.000,00
Implementación Modelo de Gestión	\$ 22.040.000,00
Compra e Implementación Plataforma tecnológica	\$ 23.520.000,00
	<b>\$ 70.460.000,00</b>

Para llevar a cabo la inversión, se desarrolla un análisis financiero contemplando dos alternativas como medio de recaudo; financiación o capitalización propia

Se toma como referencia el sector bancario donde se puede escoger para dicha inversión a:

- |                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| ✓ Bancolombia     | ✓ Banco Davivienda   |
| ✓ AV Villas       | ✓ Banco de Crédito   |
| ✓ Banco de Bogotá | ✓ Banco BCSC         |
| ✓ Banco Sudameris | ✓ Banco de Occidente |

Con el fin de determinar la viabilidad económica de las mejoras propuestas en el presente trabajo, se elige como referencia la tasa de usura de micro crédito del Banco AV Villas. Ver Figura Tasa financieras AV VILLAS.

### Ilustración 66 Tasa financieras AV Villas

Tasas				
Si desea ver gráficas e históricos dentro de un rango de fecha específico, haga clic en la tasa respectiva.				
» Nacionales (%)				
dd/mm/aa	Tasa	Anterior	Actual	Variación
23/11/09	DTE (E.A)	4.47	4.47	0.00% ▶
23/11/09	DTE (I.A)	4.35	4.35	0.00% ▶
23/11/09	CDT 180	4.87	4.80	1.44% ▶
23/11/09	CDT 360	4.91	5.17	5.30% ▲
23/11/09	TCC (E.A)	4.66	3.54	24.03% ▼
23/11/09	TCC (I.A)	4.53	3.46	23.62% ▼
12/09	Tasa de Usura	25.92	25.92	0.00% ▶
03/10	Tasa de Usura Microcrédito	33.93	33.93	0.00% ▶
23/11/09	Tasa Alínea	1.987	1.987	0.00% ▶
24/11/2009	IBR Overnigh nominal	3.842	3.405	11.37% ▼
24/11/2009	IBR 1 Mes nominal	3.872	3.405	12.06% ▼
» Interbancarias (%)				
dd/mm/aa	Tasa	Anterior	Actual	Variación
25/11/09	Interbancaria (E.A)	3.95	3.95	0.00% ▶
25/11/09	Interbancaria (Nominal)	3.82	3.82	0.00% ▶

Fuente página Web Av Villas

La tasa del día 24 de Noviembre del 2009 para Microcrédito es de 33.93, y se escoge un plazo de 36 meses, y uno de 60 meses y se analizará la conveniencia del plazo según las necesidades de la empresa. Ver Tabla No de Amortización a 60 meses

## 9.6.5 Tablas de Amortización

La tabla de amortización es definida por Aching. C como un despliegue completo de los pagos que deben hacerse hasta la extinción de la deuda.

**Tabla 38 Amortización a 60 meses**

NÚMERO DE CUOTA	VALOR CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$ 70.460.000,00
1	\$ 2.261.185,04	\$ 1.736.441,91	\$ 524.743,13	\$ 69.935.256,87
2	\$ 2.261.185,04	\$ 1.723.509,95	\$ 537.675,09	\$ 69.397.581,78
3	\$ 2.261.185,04	\$ 1.710.259,29	\$ 550.925,75	\$ 68.846.656,04
4	\$ 2.261.185,04	\$ 1.696.682,08	\$ 564.502,96	\$ 68.282.153,07
5	\$ 2.261.185,04	\$ 1.682.770,26	\$ 578.414,78	\$ 67.703.738,29
6	\$ 2.261.185,04	\$ 1.668.515,59	\$ 592.669,45	\$ 67.111.068,85
7	\$ 2.261.185,04	\$ 1.653.909,63	\$ 607.275,41	\$ 66.503.793,44
8	\$ 2.261.185,04	\$ 1.638.943,72	\$ 622.241,32	\$ 65.881.552,11
9	\$ 2.261.185,04	\$ 1.623.608,97	\$ 637.576,07	\$ 65.243.976,05
10	\$ 2.261.185,04	\$ 1.607.896,32	\$ 653.288,72	\$ 64.590.687,33
11	\$ 2.261.185,04	\$ 1.591.796,43	\$ 669.388,61	\$ 63.921.298,72
12	\$ 2.261.185,04	\$ 1.575.299,78	\$ 685.885,26	\$ 63.235.413,46
13	\$ 2.261.185,04	\$ 1.558.396,57	\$ 702.788,47	\$ 62.532.624,98
14	\$ 2.261.185,04	\$ 1.541.076,79	\$ 720.108,25	\$ 61.812.516,74
15	\$ 2.261.185,04	\$ 1.523.330,18	\$ 737.854,86	\$ 61.074.661,88
16	\$ 2.261.185,04	\$ 1.505.146,22	\$ 756.038,82	\$ 60.318.623,06
17	\$ 2.261.185,04	\$ 1.486.514,12	\$ 774.670,92	\$ 59.543.952,15
18	\$ 2.261.185,04	\$ 1.467.422,85	\$ 793.762,19	\$ 58.750.189,96
19	\$ 2.261.185,04	\$ 1.447.861,09	\$ 813.323,95	\$ 57.936.866,01
20	\$ 2.261.185,04	\$ 1.427.817,24	\$ 833.367,80	\$ 57.103.498,20
21	\$ 2.261.185,04	\$ 1.407.279,42	\$ 853.905,62	\$ 56.249.592,58
22	\$ 2.261.185,04	\$ 1.386.235,45	\$ 874.949,59	\$ 55.374.642,99
23	\$ 2.261.185,04	\$ 1.364.672,88	\$ 896.512,16	\$ 54.478.130,83
24	\$ 2.261.185,04	\$ 1.342.578,91	\$ 918.606,13	\$ 53.559.524,70
25	\$ 2.261.185,04	\$ 1.319.940,44	\$ 941.244,60	\$ 52.618.280,10
26	\$ 2.261.185,04	\$ 1.296.744,07	\$ 964.440,97	\$ 51.653.839,12
27	\$ 2.261.185,04	\$ 1.272.976,03	\$ 988.209,01	\$ 50.665.630,12
28	\$ 2.261.185,04	\$ 1.248.622,25	\$ 1.012.562,79	\$ 49.653.067,32
29	\$ 2.261.185,04	\$ 1.223.668,28	\$ 1.037.516,76	\$ 48.615.550,57
30	\$ 2.261.185,04	\$ 1.198.099,34	\$ 1.063.085,70	\$ 47.552.464,87
31	\$ 2.261.185,04	\$ 1.171.900,27	\$ 1.089.284,77	\$ 46.463.180,10
32	\$ 2.261.185,04	\$ 1.145.055,54	\$ 1.116.129,50	\$ 45.347.050,60
33	\$ 2.261.185,04	\$ 1.117.549,24	\$ 1.143.635,80	\$ 44.203.414,79
34	\$ 2.261.185,04	\$ 1.089.365,06	\$ 1.171.819,98	\$ 43.031.594,81
35	\$ 2.261.185,04	\$ 1.060.486,30	\$ 1.200.698,74	\$ 41.830.896,08
36	\$ 2.261.185,04	\$ 1.030.895,84	\$ 1.230.289,20	\$ 40.600.606,88
37	\$ 2.261.185,04	\$ 1.000.576,15	\$ 1.260.608,89	\$ 39.339.997,99
38	\$ 2.261.185,04	\$ 969.509,24	\$ 1.291.675,80	\$ 38.048.322,19
39	\$ 2.261.185,04	\$ 937.676,72	\$ 1.323.508,32	\$ 36.724.813,87
40	\$ 2.261.185,04	\$ 905.059,69	\$ 1.356.125,35	\$ 35.368.688,52
41	\$ 2.261.185,04	\$ 871.638,85	\$ 1.389.546,19	\$ 33.979.142,33
42	\$ 2.261.185,04	\$ 837.394,36	\$ 1.423.790,68	\$ 32.555.351,65
43	\$ 2.261.185,04	\$ 802.305,95	\$ 1.458.879,09	\$ 31.096.472,56
44	\$ 2.261.185,04	\$ 766.352,80	\$ 1.494.832,24	\$ 29.601.640,32
45	\$ 2.261.185,04	\$ 729.513,61	\$ 1.531.671,43	\$ 28.069.968,89
46	\$ 2.261.185,04	\$ 691.766,54	\$ 1.569.418,50	\$ 26.500.550,39
47	\$ 2.261.185,04	\$ 653.089,22	\$ 1.608.095,82	\$ 24.892.454,57
48	\$ 2.261.185,04	\$ 613.458,72	\$ 1.647.726,32	\$ 23.244.728,25
49	\$ 2.261.185,04	\$ 572.851,55	\$ 1.688.333,49	\$ 21.556.394,76
50	\$ 2.261.185,04	\$ 531.243,65	\$ 1.729.941,39	\$ 19.826.453,37
51	\$ 2.261.185,04	\$ 488.610,34	\$ 1.772.574,70	\$ 18.053.878,67
52	\$ 2.261.185,04	\$ 444.926,36	\$ 1.816.258,68	\$ 16.237.619,99
53	\$ 2.261.185,04	\$ 400.165,82	\$ 1.861.019,22	\$ 14.376.600,78
54	\$ 2.261.185,04	\$ 354.302,19	\$ 1.906.882,85	\$ 12.469.717,92
55	\$ 2.261.185,04	\$ 307.308,27	\$ 1.953.876,77	\$ 10.515.841,16
56	\$ 2.261.185,04	\$ 259.156,22	\$ 2.002.028,82	\$ 8.513.812,34
57	\$ 2.261.185,04	\$ 209.817,49	\$ 2.051.367,55	\$ 6.462.444,79
58	\$ 2.261.185,04	\$ 159.262,84	\$ 2.101.922,20	\$ 4.360.522,59
59	\$ 2.261.185,04	\$ 107.462,31	\$ 2.153.722,73	\$ 2.206.799,86
60	\$ 2.261.185,04	\$ 54.385,18	\$ 2.206.799,86	\$ (0,00)

*Elaboró: Autores de la investigación*

Con una financiación a 60 meses y una tasa de intereses anual del 33.93% efectiva y mensual del 2.46%, se obtienen cuotas de \$2.261.185,04 pesos. Al final del crédito se habrán pagado en intereses al banco, \$65.211.102,41

pesos y en la totalidad del crédito, \$135.671.102,41 pesos, esto obviamente incluyendo el valor inicial del préstamo o capital del crédito. Ver Tabla de Amortización a 36 meses

**Tabla 39 Amortización a 36 meses**

NÚMERO DE CUOTA	VALOR CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$ 70.460.000,00
1	\$ 2.974.692,15	\$ 1.736.441,91	\$ 1.238.250,24	\$ 69.221.749,76
2	\$ 2.974.692,15	\$ 1.705.926,02	\$ 1.268.766,13	\$ 67.952.983,63
3	\$ 2.974.692,15	\$ 1.674.658,09	\$ 1.300.034,07	\$ 66.652.949,56
4	\$ 2.974.692,15	\$ 1.642.619,57	\$ 1.332.072,58	\$ 65.320.876,98
5	\$ 2.974.692,15	\$ 1.609.791,49	\$ 1.364.900,66	\$ 63.955.976,32
6	\$ 2.974.692,15	\$ 1.576.154,38	\$ 1.398.537,77	\$ 62.557.438,54
7	\$ 2.974.692,15	\$ 1.541.688,31	\$ 1.433.003,85	\$ 61.124.434,70
8	\$ 2.974.692,15	\$ 1.506.372,84	\$ 1.468.319,31	\$ 59.656.115,38
9	\$ 2.974.692,15	\$ 1.470.187,04	\$ 1.504.505,11	\$ 58.151.610,27
10	\$ 2.974.692,15	\$ 1.433.109,47	\$ 1.541.582,68	\$ 56.610.027,59
11	\$ 2.974.692,15	\$ 1.395.118,15	\$ 1.579.574,01	\$ 55.030.453,58
12	\$ 2.974.692,15	\$ 1.356.190,55	\$ 1.618.501,61	\$ 53.411.951,97
13	\$ 2.974.692,15	\$ 1.316.303,61	\$ 1.658.388,55	\$ 51.753.563,42
14	\$ 2.974.692,15	\$ 1.275.433,67	\$ 1.699.258,48	\$ 50.054.304,94
15	\$ 2.974.692,15	\$ 1.233.556,53	\$ 1.741.135,63	\$ 48.313.169,32
16	\$ 2.974.692,15	\$ 1.190.647,35	\$ 1.784.044,81	\$ 46.529.124,51
17	\$ 2.974.692,15	\$ 1.146.680,70	\$ 1.828.011,46	\$ 44.701.113,05
18	\$ 2.974.692,15	\$ 1.101.630,52	\$ 1.873.061,64	\$ 42.828.051,42
19	\$ 2.974.692,15	\$ 1.055.470,10	\$ 1.919.222,05	\$ 40.908.829,36
20	\$ 2.974.692,15	\$ 1.008.172,10	\$ 1.966.520,06	\$ 38.942.309,31
21	\$ 2.974.692,15	\$ 959.708,46	\$ 2.014.983,70	\$ 36.927.325,61
22	\$ 2.974.692,15	\$ 910.050,47	\$ 2.064.641,69	\$ 34.862.683,92
23	\$ 2.974.692,15	\$ 859.168,69	\$ 2.115.523,47	\$ 32.747.160,45
24	\$ 2.974.692,15	\$ 807.032,95	\$ 2.167.659,20	\$ 30.579.501,25
25	\$ 2.974.692,15	\$ 753.612,37	\$ 2.221.079,78	\$ 28.358.421,47
26	\$ 2.974.692,15	\$ 698.875,27	\$ 2.275.816,88	\$ 26.082.604,58
27	\$ 2.974.692,15	\$ 642.789,21	\$ 2.331.902,94	\$ 23.750.701,64
28	\$ 2.974.692,15	\$ 585.320,94	\$ 2.389.371,21	\$ 21.361.330,43
29	\$ 2.974.692,15	\$ 526.436,41	\$ 2.448.255,74	\$ 18.913.074,69
30	\$ 2.974.692,15	\$ 466.100,70	\$ 2.508.591,45	\$ 16.404.483,23
31	\$ 2.974.692,15	\$ 404.278,06	\$ 2.570.414,09	\$ 13.834.069,14
32	\$ 2.974.692,15	\$ 340.931,84	\$ 2.633.760,31	\$ 11.200.308,83
33	\$ 2.974.692,15	\$ 276.024,49	\$ 2.698.667,66	\$ 8.501.641,16
34	\$ 2.974.692,15	\$ 209.517,54	\$ 2.765.174,61	\$ 5.736.466,55
35	\$ 2.974.692,15	\$ 141.371,57	\$ 2.833.320,58	\$ 2.903.145,97
36	\$ 2.974.692,15	\$ 71.546,19	\$ 2.903.145,97	\$ (0,00)

*Elaboró: Autores de la investigación*

Con una financiación a 36 meses y una tasa de intereses anual del 33.93% efectiva, y mensual del 2.46%, se obtienen cuotas de \$2.974.692,15 pesos. Al final del crédito se habrá pagado en intereses al banco, \$36.628.917,58 pesos y en la totalidad del crédito, \$107.088.917,58 pesos, esto obviamente incluyendo el valor inicial del préstamo o capital del crédito.

## 9.6.6 Flujos de caja proyectados de la mejora con financiación.

### Flujo de Caja Proyectado con la mejora y una financiación a 60 meses.

CON FINANCIACIÓN 60 MESES

SUUESTOS	2010	2011	2012	2013	2014	
Con la estandarización del Modelo de Gestión, los gastos operacionales de ventas disminuyen en un 3%.	\$ 27.369.855,29	\$ 27.917.252,40	\$ 28.475.597,45	\$ 29.045.109,39	\$ 29.626.011,58	
Con el ingreso de la página WEB, un aumento del 2% de las ventas.	\$ 82.023.123,04	\$ 83.663.585,50	\$ 85.336.857,21	\$ 87.043.594,36	\$ 88.784.466,25	
<b>ITEMS</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Operacionales	\$ 4.020.741.325,65	\$ 4.183.179.275,21	\$ 4.266.842.860,71	\$ 4.352.179.717,92	\$ 4.439.223.312,28	\$ 4.528.007.778,53
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 2.757.318.312,00	\$ 2.812.464.678,24	\$ 2.868.713.971,80	\$ 2.926.088.251,24	\$ 2.984.610.016,27	\$ 3.044.302.216,59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1.263.423.013,65	\$ 1.370.714.596,97	\$ 1.398.128.888,91	\$ 1.426.091.466,68	\$ 1.454.613.296,02	\$ 1.483.705.561,94
Gastos operacionales de Administración	\$ 243.414.209,85	\$ 248.282.494,05	\$ 253.248.143,93	\$ 258.313.106,81	\$ 263.479.368,94	\$ 268.748.956,32
Gastos Operacionales de ventas	\$ 894.439.715,40	\$ 884.958.654,42	\$ 902.657.827,51	\$ 920.710.984,06	\$ 939.125.203,74	\$ 957.907.707,81
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 125.569.088,40	\$ 237.473.448,50	\$ 242.222.917,47	\$ 247.067.375,82	\$ 252.008.723,34	\$ 257.048.897,81
Gastos Financieros	\$ 104.242.401,90	\$ 106.327.249,94	\$ 108.453.794,94	\$ 110.622.870,84	\$ 112.835.328,25	\$ 115.092.034,82
Gastos Financieros Mejora		\$ 28.659.220,67	\$ 28.659.220,67	\$ 28.659.220,67	\$ 28.659.220,67	\$ 28.659.220,67
Inversión Página WEB	\$ 24.900.000,00					
Implementación Modelo de Gestión	\$ 26.000.000,00					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica	\$ 23.520.000,00					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	\$ 178.662.401,90	\$ 134.986.470,61	\$ 137.113.015,61	\$ 139.282.091,50	\$ 141.494.548,92	\$ 143.751.255,49
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 102.486.977,90	\$ 105.109.901,87	\$ 107.785.284,32	\$ 110.514.174,42	\$ 113.297.642,32
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	\$ 0	\$ 34.845.572,48	\$ 35.737.366,63	\$ 36.646.996,67	\$ 37.574.819,30	\$ 38.521.198,39
<b>Utilidad sin Amortización</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 67.641.405,41	\$ 69.372.535,23	\$ 71.138.287,65	\$ 72.939.355,12	\$ 74.776.443,93
<b>Amortización</b>	\$ 0	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00
<b>Utilidad Final</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 75.083.405,41	\$ 76.814.535,23	\$ 78.580.287,65	\$ 80.381.355,12	\$ 82.218.443,93

CON FINANCIACIÓN 60 MESES

SUUESTOS	2015	2016	2017	2018	2019
los gastos operacionales de ventas disminuyen en un 3%.	\$ 30.218.531,81	\$ 30.822.902,45	\$ 31.439.360,50	\$ 32.068.147,71	\$ 32.709.510,66
Con el ingreso de la página WEB, un aumento del 2% de las ventas.	\$ 90.560.155,57	\$ 92.371.358,68	\$ 94.218.785,86	\$ 96.103.161,57	\$ 98.025.224,80
<b>ITEMS</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	\$ 4.618.567.934,10	\$ 4.710.939.292,78	\$ 4.805.158.078,64	\$ 4.901.261.240,21	\$ 4.999.286.465,01
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 3.105.188.260,92	\$ 3.167.292.026,14	\$ 3.230.637.866,66	\$ 3.295.250.624,00	\$ 3.361.155.636,48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1.513.379.673,18	\$ 1.543.647.266,64	\$ 1.574.520.211,97	\$ 1.606.010.616,21	\$ 1.638.130.828,54
Gastos operacionales de Administración	\$ 274.123.935,45	\$ 279.606.414,16	\$ 285.198.542,44	\$ 290.902.513,29	\$ 296.720.563,55
Gastos Operacionales de ventas	\$ 977.065.861,97	\$ 996.607.179,21	\$ 1.016.539.322,79	\$ 1.036.870.109,25	\$ 1.057.607.511,43
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 262.189.875,76	\$ 267.433.673,28	\$ 272.782.346,74	\$ 278.237.993,68	\$ 283.802.753,55
Gastos Financieros	\$ 117.393.875,51	\$ 119.741.753,02	\$ 122.136.588,08	\$ 124.579.319,85	\$ 127.070.906,24
Gastos Financieros Mejora					
Inversión Página WEB					
Implementación Modelo de Gestión					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	\$ 117.393.875,51	\$ 119.741.753,02	\$ 122.136.588,08	\$ 124.579.319,85	\$ 127.070.906,24
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 144.796.000,25	\$ 147.691.920,25	\$ 150.645.758,66	\$ 153.658.673,83	\$ 156.731.847,31
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	\$ 49.230.640,08	\$ 50.215.252,89	\$ 51.219.557,94	\$ 52.243.949,10	\$ 53.288.828,08
<b>Utilidad sin Amortización</b>	\$ 95.565.360,16	\$ 97.476.667,37	\$ 99.426.200,71	\$ 101.414.724,73	\$ 103.443.019,22
<b>Amortización</b>	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00
<b>Utilidad Final</b>	\$ 103.007.360,16	\$ 104.918.667,37	\$ 106.868.200,71	\$ 108.856.724,73	\$ 110.885.019,22

Elaboró: Autores de la investigación

### Flujo de Caja Proyectado con la mejora y una financiación a 36 meses.

CON FINANCIACIÓN 36 MESES

SUUESTOS	2010	2011	2012	2013	2014	
Con la estandarización del Modelo de Gestión, los gastos operacionales de ventas disminuyen en un 3%.	\$ 27.369.855,29	\$ 27.917.252,40	\$ 28.475.597,45	\$ 29.045.109,39	\$ 29.626.011,58	
Con el ingreso de la página WEB, un aumento del 2% de las ventas.	\$ 82.023.123,04	\$ 83.663.585,50	\$ 85.336.857,21	\$ 87.043.594,36	\$ 88.784.466,25	
<b>ITEMS</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Operacionales	\$ 4.020.741.325,65	\$ 4.183.179.275,21	\$ 4.266.842.860,71	\$ 4.352.179.717,92	\$ 4.439.223.312,28	\$ 4.528.007.778,53
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 2.757.318.312,00	\$ 2.812.464.678,24	\$ 2.868.713.971,80	\$ 2.926.088.251,24	\$ 2.984.610.016,27	\$ 3.044.302.216,59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1.263.423.013,65	\$ 1.370.714.596,97	\$ 1.398.128.888,91	\$ 1.426.091.466,68	\$ 1.454.613.296,02	\$ 1.483.705.561,94
Gastos operacionales de Administración	\$ 243.414.209,85	\$ 248.282.494,05	\$ 253.248.143,93	\$ 258.313.106,81	\$ 263.479.368,94	\$ 268.748.956,32
Gastos Operacionales de ventas	\$ 894.439.715,40	\$ 884.958.654,42	\$ 902.657.827,51	\$ 920.710.984,06	\$ 939.125.203,74	\$ 957.907.707,81
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 125.569.088,40	\$ 237.473.448,50	\$ 242.222.917,47	\$ 247.067.375,82	\$ 252.008.723,34	\$ 257.048.897,81
Gastos Financieros	\$ 104.242.401,90	\$ 106.327.249,94	\$ 108.453.794,94	\$ 110.622.870,84	\$ 112.835.328,25	\$ 115.092.034,82
Gastos Financieros Mejora		\$ 37.702.513,23	\$ 37.702.513,23	\$ 37.702.513,23		
Inversión Página WEB	\$ 24.900.000,00					
Implementación Modelo de Gestión	\$ 26.000.000,00					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica	\$ 23.520.000,00					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	\$ 178.662.401,90	\$ 144.029.763,17	\$ 146.156.308,16	\$ 148.325.384,06	\$ 150.500.328,25	\$ 152.699.034,82
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 93.443.685,34	\$ 96.066.609,31	\$ 98.741.991,76	\$ 101.426.446,07	\$ 104.128.812,99
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	\$ 0	\$ 31.770.853,01	\$ 32.662.647,16	\$ 33.572.277,20	\$ 34.499.954,33	\$ 35.443.334,42
<b>Utilidad sin Amortización</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 61.672.832,32	\$ 63.403.962,14	\$ 65.169.714,56	\$ 66.926.491,74	\$ 68.685.478,57
<b>Amortización</b>	\$ 0	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00	\$ 7.442.000,00
<b>Utilidad Final</b>	\$ (53.093.313,50)	\$ 69.114.832,32	\$ 70.845.962,14	\$ 72.611.714,56	\$ 74.484.491,74	\$ 76.243.478,57

SUUESTOS	2015	2016	2017	2018	2019
Con la estandarización del Modelo de Gestión, los gastos operacionales de ventas disminuyen en un 3%.	\$ 30.218.531,81	\$ 30.822.902,45	\$ 31.439.360,50	\$ 32.068.147,71	\$ 32.709.510,66
Con el ingreso de la página WEB, un aumento del 2% de las ventas.	\$ 90.560.155,57	\$ 92.371.358,68	\$ 94.218.785,86	\$ 96.103.161,57	\$ 98.025.224,80
<b>ITEMS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos Operacionales	\$ 4.618.567.934,10	\$ 4.710.939.292,78	\$ 4.805.158.078,64	\$ 4.901.261.240,21	\$ 4.999.286.465,01
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 3.105.188.260,92	\$ 3.167.292.026,14	\$ 3.230.637.866,66	\$ 3.295.250.624,00	\$ 3.361.155.636,48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.513.379.673,18</b>	<b>\$ 1.543.647.266,64</b>	<b>\$ 1.574.520.211,97</b>	<b>\$ 1.606.010.616,21</b>	<b>\$ 1.638.130.828,54</b>
Gastos operacionales de Administración	\$ 274.123.935,45	\$ 279.606.414,16	\$ 285.198.542,44	\$ 290.902.513,29	\$ 296.720.563,55
Gastos Operacionales de ventas	\$ 977.065.861,97	\$ 996.607.179,21	\$ 1.016.539.322,79	\$ 1.036.870.109,25	\$ 1.057.607.511,43
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 262.189.875,76</b>	<b>\$ 267.433.673,28</b>	<b>\$ 272.782.346,74</b>	<b>\$ 278.237.993,68</b>	<b>\$ 283.802.753,55</b>
Gastos Financieros	\$ 117.393.875,51	\$ 119.741.753,02	\$ 122.136.588,08	\$ 124.579.319,85	\$ 127.070.906,24
Gastos Financieros Mejora					
Inversión Página WEB					
Implementación Modelo de Gestión					
Compra e Implementación Plataforma tecnológica					
<b>Total Gastos No operacionales</b>	<b>\$ 117.393.875,51</b>	<b>\$ 119.741.753,02</b>	<b>\$ 122.136.588,08</b>	<b>\$ 124.579.319,85</b>	<b>\$ 127.070.906,24</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 144.796.000,25</b>	<b>\$ 147.691.920,25</b>	<b>\$ 150.645.758,66</b>	<b>\$ 153.658.673,83</b>	<b>\$ 156.731.847,31</b>
<b>Impuesto de renta y complementarios 34%</b>	<b>\$ 49.230.640,08</b>	<b>\$ 50.215.252,89</b>	<b>\$ 51.219.557,94</b>	<b>\$ 52.243.949,10</b>	<b>\$ 53.288.828,08</b>
<b>Utilidad sin Amortización</b>	<b>\$ 95.565.360,16</b>	<b>\$ 97.476.667,37</b>	<b>\$ 99.426.200,71</b>	<b>\$ 101.414.724,73</b>	<b>\$ 103.443.019,22</b>
<b>Amortización</b>	<b>\$ 7.442.000,00</b>	<b>\$ 7.442.000,00</b>	<b>\$ 7.442.000,00</b>	<b>\$ 7.442.000,00</b>	<b>\$ 7.442.000,00</b>
<b>Utilidad Final</b>	<b>\$ 103.007.360,16</b>	<b>\$ 104.918.667,37</b>	<b>\$ 106.868.200,71</b>	<b>\$ 108.856.724,73</b>	<b>\$ 110.885.019,22</b>

Elaboró: Autores de la investigación

Las cifras indican que el flujo de caja se ve afectado en los primeros años del pago del crédito más en el plazo de 36 meses, pero a partir del cuarto año se recupera.

Se elige para el presente trabajo, el flujo de caja con el apalancamiento a 36 meses, para analizar los indicadores de rentabilidad de la propuesta.

### 9.6.7 Tasa de Interés de Oportunidad

Los inversionistas establecen cuál es la utilidad de una inversión o proyecto en el cual invertirán su dinero, el resultado puede desencadenar en la aceptación o rechazo de la propuesta.

La más conocida TIO, no es un indicador financiero, sino es lo que el inversionista o accionista pide como rentabilidad de los capitales invertidos en un negocio.

La TIO, es la tasa de referencia con la que el inversionista, decide en que negocio invertir según sus expectativas de ganancia, es decir si una acción le genera más utilidad, que invertir un dinero en un negocio, se esperaría que el inversionista normal, invirtiera en la acción, pero también hay que entrar a analizar el riesgo.

Si un inversionista, desea invertir su dinero en Bonos del tesoro de Estados Unidos, cuya rentabilidad es igual a la que le da una empresa, muy seguramente invertirá en los bonos, ya que su liquidez está asegurada por la economía más estable del mundo, en términos del estado.

Entre varias formas de determinar la TIO, una puede ser la que el accionista basado en sus necesidad o deseo, quiere como una tasa de rentabilidad, en el caso de Industrias Argos, sus dueños en entrevista dijeron que deseaban una rentabilidad del 30%, la cual es superior a cualquier pago de intereses bancos, ya sean en cuentas de ahorro, fiduciarias o depósitos a término fijo.

Para el presente trabajo, se expone la tasa esperada del 30%; esta fue expresada en la entrevista por el gerente general de la compañía como la Tasa de interés de oportunidad. Ver Anexo entrevista

### 9.6.8 Análisis Financiero de la mejora con financiación y sin financiación.

Los análisis de la mejora se hace con los flujos incrementales, es decir con la renta de los flujos de caja de la proyección sin mejora, con los flujos de caja de la mejora con y sin financiación.

		FLUJO DE CAJA INCREMENTAL SIN FINANCIACIÓN											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014						
		\$ (67.168.926,59)	\$ 79.641.365,70	\$ 81.085.353,01	\$ 82.558.220,08	\$ 84.060.544,48	\$ 85.592.915,37						
		2015	2016	2017	2018	2019							
TIO	30%	\$ 87.155.933,67	\$ 88.750.212,35	\$ 90.376.376,59	\$ 92.035.064,13	\$ 93.726.925,41							
		<table border="1"> <tr> <td>TIR</td> <td>120%</td> </tr> <tr> <td>VNA</td> <td>\$ 258.061.657,80</td> </tr> <tr> <td>VPN</td> <td>\$ 325.230.584,39</td> </tr> </table>						TIR	120%	VNA	\$ 258.061.657,80	VPN	\$ 325.230.584,39
TIR	120%												
VNA	\$ 258.061.657,80												
VPN	\$ 325.230.584,39												
		FLUJO DE CAJA INCREMENTAL CON FINANCIACIÓN											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014						
		\$ (67.168.926,59)	\$ 60.726.280,06	\$ 62.170.267,37	\$ 63.643.134,43	\$ 65.145.458,84	\$ 66.677.829,72						
		2015	2016	2017	2018	2019							
TIO	30%	\$ 87.155.933,67	\$ 88.750.212,35	\$ 90.376.376,59	\$ 92.035.064,13	\$ 93.726.925,41							
		<table border="1"> <tr> <td>TIR</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>VNA</td> <td>\$ 211.992.647,35</td> </tr> <tr> <td>VPN</td> <td>\$ 279.161.573,94</td> </tr> </table>						TIR	94%	VNA	\$ 211.992.647,35	VPN	\$ 279.161.573,94
TIR	94%												
VNA	\$ 211.992.647,35												
VPN	\$ 279.161.573,94												

*Elaboró: Autores de la investigación*

De acuerdo con este análisis se propone hacer la inversión de la mejora con recursos propios lo anterior, presentándose un ahorro en el pago de intereses.

A continuación se presentan varios indicadores que miden la inversión, y su respectivo análisis:

- ❖ TIR, la Tasa de Interés de Retorno, es un indicador que mide los flujos de caja de toda la proyección, teniendo el supuesto, que estos no se sacan del negocio, sino que se revierten a partir de una inversión inicial. Es por ello que el primer año, que es el de la inversión como en este caso es el 2009, debe ir negativo.

Para el análisis del presente trabajo, se concluye que la TIR sin financiación es mejor que con financiación, ya que los flujos de caja con financiación son menores por el pago del apalancamiento financiero. Pero se debe tener en cuenta si los dueños de la empresa, cuentan con los recursos necesarios para la inversión de la mejora.

- ❖ VNA, VALOR NETO ACTUAL, es un indicador, que lleva al presente los flujos de caja de los años futuros, asumiendo que estos han rendido a la tasa de interés de oportunidad planteada para el negocio, que en este caso es del 30%. En los flujos de caja de la empresa, en ambos casos es muy buena, lo que quiere decir, que la inversión rinde por encima de la TIO del negocio, ya que al traer los valores al presente, este indicador da mayor a 0 (cero), quiere decir que los rendimientos están por encima del 30%, esperado por los dueños de la empresa.
  
- ❖ VPN, Valor Presente Neto, es el VNA restándole el flujo de caja del año 0, que para el presente trabajo es el año 2009, el cual es negativo.

Lo que determina el valor real, de los flujos de caja futuros, traídos al presente, sin tener en cuenta la inversión inicial. Es decir cuánto dinero actualmente representa lo que me voy a ganar en el futuro.



## BENEFICIOS

- ❖ La exposición objetiva de las debilidades y fortalezas de la empresa por medio de este documento a los socios para la futura toma de decisiones.
- ❖ Poder obtener un documento con la descripción detallada de las áreas funcionales de la empresa y sus productos.
- ❖ El Plan de Negocios que se presenta permite un ahorro económico por enfocar las mejoras inmediatas que debe asumir la empresa.
- ❖ La salud financiera de la empresa es expuesta y analizada por medio de indicadores financieros que a su vez permiten conocer cuál puede ser el medio por el cual la empresa puede apalancar los costos de la puesta en marcha de las mejoras señaladas en el Plan de Negocios
- ❖ La puesta en marcha del Plan de Negocios hará que la empresa Industrias Argos LTDA., desarrolle sus actividades administrativas, financieras, productivas y de comercialización, basadas en cifras y tiempos acordes a la dinámica del negocio; todo ello le permitirá tomar decisiones adecuadas que redunden en beneficios económicos para la empresa y de desarrollo para sus socios y empleados.
- ❖ La ejecución de la mejora permitirá a la empresa ser más competitiva, crear mayor empleo y quedarse en la mente de los colombianos.

## CONCLUSIONES

- El mercado de las mascotas ha presentando un crecimiento, esto de acuerdo con el estudio de Euromonitor International en el año 2009, la proyección del crecimiento en este comercio es del 3 al 4 por ciento derivado de nuevas marcas, mejores precios y mayor conciencia de los propietarios de las mascotas en cuanto al bienestar de ellas.
- Industrias Argos Ltda. no es una marca reconocida por el cliente final como productos para mascotas, su nombre es confundido con la empresa Cementera, a ello se suma la falta de publicidad que está sujeta únicamente al empaque del producto que es expuesto en las góndolas de los diferentes almacenes.
- El mercado de alimentos húmedos y secos es reconocido por los propietarios de las mascotas; sin embargo la empresa Industrias Argos Ltda. no ha realizado acercamientos con las empresas de alimentos para crear alianzas estratégicas con la cual puede vincularse a diferentes programas o eventos por ser producto complementario, generando mayores ventas, exposición y reconocimiento de la marca y logo; del mismo modo la empresa no ha iniciado acercamiento con la Secretaria de Salud para participar activamente en las campañas de vacunación de mascotas, situación que puede desencadenar igualmente reconocimiento en el mercado.
- El posicionamiento de la empresa en el mercado, está a nivel del canal de distribución, el mayor número de referencias expuestas en el mercado son de Industrias Argos.
- Igualmente la empresa tiene como oportunidad desarrollar mejores etiquetas y empaques para sus productos con el fin de dar mejor resistencia en la manipulación, presentación al producto final y exaltación de la marca y el logo.
- En cuanto a la fuerza de ventas, la empresa carece de esta estrategia, para la empresa, la capacitación del personal es un gasto y no una inversión.
- Debido al volumen de producción y de inventario de producto importado, Industrias Argos maneja precios competitivos que son direccionados al cliente final.
- Una vez la empresa analice y aplique el plan de negocios en el área de mercado, sus resultados se verán en un crecimiento económico, productos más llamativos y reconocimiento por los propietarios de las mascotas, como una empresa de gran diversificación en surtido y excelentes precios.
- La empresa Industrias Argos Ltda. carece de un sistema de información que provee de datos para una toma de decisión

oportuna y razonable en la producción, también carece de manuales de procesos y procedimientos al igual que programas de control de calidad de materia prima y productos terminado.

- El personal que trabaja en la parte operativa su mayoría son mujeres mayores de edad que no tiene un nivel de escolaridad superior a primaria, sin embargo manejan una gran habilidad en la confección de los productos.
- En cuanto a la tecnología, la empresa tiene maquinaria y equipos económicos y suficientes para la realización de la producción.
- La distribución de la planta no es económica en tiempos ni movimientos debido a los desplazamientos no solo de la materia prima, la materia en proceso, el producto terminado sino del personal que es dispuesto para la vigilancia y manipulación de los inventarios mientras son traslados de un piso a otro.
- Del mismo modo la infraestructura presenta fallas delicadas como es la insuficiente ventilación para el área de pegado de materia prima, la cual se hace con solvente, otras áreas como escaleras, pasillos y bodega tiene luz escasa igualmente carece de total señalización
- La empresa aprovecha los desperdicios textiles, bien sea para reutilizar dentro de la misma producción o venderlos a empresas recicladoras.
- Una vez la empresa aplique la readecuación de las instalaciones y sistematice la información puede contar con procesos óptimos y producción de calidad.
- En cuanto a las cifras financieras, la empresa presento activos corrientes durante los dos años analizados por valores superiores a 1.700 millones de pesos.
- Durante el año 2007 y 2008, el indicador de razón corriente respalda las deudas de corto plazo con un número de veces de 4.12 y 4.78 respectivamente.
- Lo referente a los pagos de tributarios, las cifras de variación en el rubro “retenciones y aportes a nomina “ dan como resultado un -78%, indicador que mas afecto el resultado final del ejercicio
- La ausencia de sistema de información con respecto a cifras de inventario en unidades y valores, pudo llevar a que la empresa aumentara en más de 155% los niveles de inventario con respecto al año inmediatamente anterior.
- También se aprecia en las cifras, que el endeudamiento bajo del 24% en el 2007 al 21% en el 2008, la cartera a recoger presento el mismo comportamiento, su variación fue del -25%, pero en pesos se considera un cartera alta, supera los 145 millones de pesos.
- Del análisis financiero, en el estado de resultados, la cifra de mayor disminución fue la utilidad neta, paso de \$233.949.031 en el

año 2007 a \$13.537.768 en el años 2008, siendo afectada esta cuenta por el incremento en los costos del venta por más del 24%, seguido del aumento en los gastos operacionales con un 16%

- Con respecto al análisis del flujo de caja indica que si las mejoras se implementan, la empresa tendría un flujo de caja proyectado para el año 2009 negativo de \$49.133.313 e inmediatamente al año siguiente la cifra es positiva con un valor de \$198.834.884
- Si la empresa decide tomar el crédito a 60 meses por el valor \$70.460.000 correspondiente a la mejora, pagaría en intereses más de \$65.000.000 de pesos, si toma el crédito a 36 meses el valor total de los intereses es de \$36.628.917.
- A través del cálculo de los indicadores, se determina que la propuesta es viable en el tiempo, siempre y cuando las variables del flujo de caja se mantengan constantes, y se cumplan los supuestos de aumento de ventas y de reducción de los gastos operativos de ventas.
- En temas legales, la empresa cumple al 100 por ciento sus responsabilidades en el cumplimiento establecido por la ley colombiana en materia de constitución de empresa, pago de impuestos y pólizas de cumplimiento.
- La empresa carece totalmente de un lineamiento estratégico que permita conocer su horizonte y poder establecer su situación actual frente a la meta.
- Los directivos dan por implícitos los principios y valores que debe mantener la empresa y los colaboradores, tampoco se trabaja en una cultura organizacional ni se conoce el organigrama de manera oficial
- La ausencia de procesos y manuales de funciones dentro de la empresa; impide que los empleados tengan un plan diario de trabajo y que las decisiones de producción sean tomadas de manera subjetivas y en la marcha del día.
- La empresa no tiene un canal de comunicación oficial ni una rutina de reuniones para comentar aspectos generales del negocio, las diferentes instrucciones las puede dar uno de los dos gerentes que a su cargo no tiene la misma área funcional.
- El 84.38 por ciento de los empleados son del nivel base de la operación; Industrias Argos Ltda. delegó la contratación de los empleados a una temporal porque su foco es netamente la producción y comercialización de los productos, tampoco maneja programas de seguridad industrial, considera que es responsabilidad de la temporal a la cual tienen vinculados los empleados, sin embargo no existe la exigencia ni el control a está del desarrollo de los programas.

- Aunque Industrias Argos Ltda. no es considerada como una empresa contaminante, no posee a su interior señalización sobre cómo mejorar el manejo de los servicios públicos ni poseen puntos ecológicos para el aprovechamiento de desperdicios que no estén relacionados con la actividad de la empresa.
- Los colaboradores perciben la falta de inversión para la adecuación de las instalaciones para laborar, la ausencia de espacios para bienestar de los empleados y la generación de mayores recursos para una mejor dotación; del mismo modo perciben una empresa con oportunidades de generar mayor utilidades, tienen sentido de pertenencia y mantienen una estabilidad laboral.
- Los directivos son conscientes de la urgencia en la creación de una empresa sobre las bases de una estrategia planteada, que desencadene la puesta en marcha del correcto funcionamiento de las áreas funcionales cumpliendo con la normatividad colombiana, las norma de calidad y las expectativas de los clientes finales y clientes internos de las diferentes áreas funcionales.
- Se logro diseñar un diagnostico de mercado, técnico, financiero, legal, administrativo y ambiental sin ningún contratiempo, pues sus directivas y empleados estuvieron prestos a suministrar la información requerida por las investigadoras.
- El plan de negocios que se desarrollo es viable para la empresa desde el punto económico, áreas funcionales y de recurso humano una vez Industrias Argos Ltda. decida implementar los cambios.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Desarrollar la matriz de alternativa de productos que involucre alianzas estratégicas de mercado con empresas que trabajan para el mismo cliente y la Secretaria de Salud, diseñar e innovar productos, empaques y etiquetas, finalmente capacitar e incrementar la fuerza de ventas.
- ❖ Adquirir una plataforma tecnológica que permita el montaje de una página Web que dé a conocer la empresa y sus productos a los visitantes, proveedores y empleados que permita interactuar con todas las áreas funcionales de la empresa.
- ❖ Realizar una distribución y mejoras locativas físicas a las áreas de trabajo acordes a la actividad y desplazamientos necesarios de la materia prima y los colaboradores, esto permite el ahorro en tiempos y movimientos, elimina los posibles accidentes de trabajo condiciona elementos mal diseñados y mejora el bienestar laboral.
- ❖ Diseñar fichas técnicas de producto que permitan controlar la producción en busca de la optimización de los recursos, elimina tiempos muertos, reprocesos, asegura la calidad del producto junto con la trazabilidad y genera entregas a tiempo.
- ❖ Documentar los procesos de producción, preparar la producción bajo un sistema PULL y no PUSH, esto permite la disminución de inventarios de materia prima y productos terminado, el almacenaje, la merma por manipulación, la liberación de capital y otros.
- ❖ La legislación laboral en materia de Salud Ocupacional, ha desarrollado de manera amplia y beneficiosa diferentes programas de prevención laboral, por ello recomendamos a la gerencia ser más participativos y exigentes en el cumplimiento de los deberes de la ARP que tiene afiliada la Cooperativa de Trabajo a sus empleados.
- ❖ Los procesos de la empresa Industrias Argos, permite la contratación de personas discapacitadas de esta manera contribuye a la responsabilidad social de la empresa y contribuye financieramente a disminuir la carga tributaria aprovechando los beneficios económicos que brinda la Ley colombiana.

- ❖ Re definir la misión y visión de la compañía, estructurar el modelo de cultura organizacional, comunicarlo e implementarlo, esto le permite a la empresa tener un direccionamiento estratégico, crear cultura organizacional, mejorar el clima organizacional y motivar el sentido de pertenencia a la empresa.
- ❖ La comunicación efectiva y participativa en doble vía dentro de la empresa, es creadora de motivación y sentido de pertenencia, se recomienda a la empresa propiciar el espacio y tiempo para desarrollar reuniones con el personal de manera periódica, indicando el horizonte a seguir de la empresa y su situación actual.
- ❖ El desarrollo de las TICS y apoyo del gobierno a las empresas PYMES, permitirá lograr una mayor competitividad para la empresa colombiana, por ello se recomienda a la gerencia iniciar contactos con entidades gubernamentales que asesoran sobre estos programas para su debida vinculación y aprovechamiento de los beneficios.
- ❖ La documentación de un proceso dentro de la empresa es elemento clave, proporciona la herramienta para poder, desarrollar medir y controlar la ejecución en términos de eficacia y eficiencia, por ello se recomienda iniciar la documentación de manera pronta de los procesos, funciones, manuales de la empresa.
- ❖ Implementar un sistema de información que proporcione a la empresa Industrias Argos información real y actualizada, que permita realizar análisis que deriven a una toma de decisión acertada.
- ❖ Analizar la rentabilidad de la empresa para implementar el plan de negocio, sin descartar la viabilidad de obtener apalancamiento financiero.
- ❖ Se recomienda al Gerente General Sr. Mauricio Páez, leer, analizar y consultar con los socios de la empresa el presente documento y su viabilidad de implementación con el objetivo de asegurar la consecución de las metas fijadas.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1 LIBROS

- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Block, S. & Hirt, G. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chacón, J., Oñate, J., Pereira, D., Rodríguez J. J. & Suarez, F. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica*: Ediciones Mundi Prensa.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3ra. ed.): McGraw-Hill Interamericana.
- Frazelle, E. & Sojo, R. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Gomez, S. H. (1995). *Gerencia Estrategica* (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: s.n.
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P & Armstrong G. (2006) *Marketing*. Madrid. España. Pearson Prentice Hall
- McDaniel, C. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. Ciudad de México, México: Internacional Thompson Editores.
- Meléndez, H. (2005). *Plan de negocios y análisis de inversiones*. Bucaramanga, Colombia: Litografía La Bastilla.



- Méndez, C. (2001). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Parkin, M. (2009) *Economía* (octava edición) Ciudad de México. México. Pearson Prentice Hall
- Rue, L. & Byars, L. (2000). *Administración Teoría y Aplicaciones*: Alfaomega.
- Sánchez, J. J., Osorio, J. & Baena, E. (2007). *Algunas Aproximaciones Al Problema De Financiamiento De Las Pymes En Colombia*. Pereira, Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Serna, H (2009) *Gerencia Estratégica* (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: s.n.
- Stanley, F., Rudiger, D. & Schmalensee, R. (1990). *Economía* (2da. ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

## 2 ARTÍCULOS

- Rodríguez, D. (2008). *Plan de negocios estratégico para el ensanche y desarrollo de la empresa de familia productos alimenticios Don Lolo*, Tesis de Pregrado, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Modulo 2 ICFES, P. 134.

## 3 WEB

- Banco Mundial, *Paralela Final*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://info.worldbank.org>
- Business *Dictionary*. Definition. Recuperado el 30 de Agosto de 2009, de <http://www.businessdictionary.com>
- Banco de la República. Recuperado el 24 de marzo de 2010 [http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/oecd\\_paris\\_espanol.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/oecd_paris_espanol.pdf) [La travesía de Colombia por la actual crisis mundial](#)

- Cámara de Medellín. (2008). *Ley 1231 de 2008*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de [www.camarademedellin.com](http://www.camarademedellin.com)
- *Caracterización de la Contaminación del Aire y su Impacto en el Medio Ambiente*, Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Google.
- CGE. Tecnología e Innovación, Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://www.cge.es>
- *Conceptualizando las TIC*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Eumed.
- Departamento Administrativo del Medio Ambiente. *Guías Ambientales*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://dadma.gov.co>
- Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Site Ebrary.
- EEPPM. *Impacto Ambiental de los Sistemas de Iluminación*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de [www2.eppm.com](http://www2.eppm.com)
- El Tiempo. *Documentos*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2009, de <http://www.eltiempo.com>
- Imprenta Nacional. *Diario Financiero*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2009, de <http://www.imprenta.gov.co>
- <http://www.promer.org/getdoc.php?docid=87>  
¿Qué son las **normas ISO**?  
Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Vista rápida  
¿Qué son las **normas ISO**? Las **normas ISO** surgen para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos
- Industrias Argos. *Historia*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de [www.industriasargos.com](http://www.industriasargos.com)
- Judea, L. & Aldemar, J. (2006). *Plan de negocios: una herramienta para las empresas con miras a exportar*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Site Ebrary.
- *Los Techos Verdes son el Futuro*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Google.

- Marketing Publishing. *La Ventaja Competitiva*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Site Ebrary.
- Marketing Publishing. *El plan de negocios*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Site Ebrary.
- Ministerio de Comercio. (2006). *Factores de Competitividad*. Recuperado el 30 de Agosto de 2009, de <http://www.mincomercio.gov.co>
- Ministerio de Comercio. *Nuevos Detalles de Compañía*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://www.mincomercio.gov.co>
- Narváez, R. *Diversificación de Productos*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de [www.redcamif.org](http://www.redcamif.org)
- Oas. (1993). *Legislación Colombiana*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://www.oas.org>
- Oit. *Normas ISO 9000*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://www.oit.org>
- Ollé, R. (2004). *Nuevos retos del posicionamiento estratégico*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de la base de datos de Site Ebrary.
- Pope, Jeffrey L. (2002). *Investigación de Mercados guía maestra para el profesional*. Recuperado el 20 de marzo de 2010, de [http://books.google.es/books?id=AsqGDVRGwCUC&pg=PA3&dq=INVESTIGACION+MERCADO&hl=es&ei=um2IS6vLDM6ztgFL-oH-CQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.es/books?id=AsqGDVRGwCUC&pg=PA3&dq=INVESTIGACION+MERCADO&hl=es&ei=um2IS6vLDM6ztgFL-oH-CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false)
- Radio Nacional de Colombia. *Techos Ecológicos Invaden las Ciudades*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://radionacionaldecolombia.gov.co>
- Revista Dinero. *Pedigree Viene Mordida Grande*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2009, de <http://dinero.com>
- Sistema Productivo Pulsante. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de [www.galgano.es](http://www.galgano.es)

- Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado el 09 de Septiembre de 2009, de <http://www.sic.gov.co>
- Secretaria del senado. Recuperado el 22 de enero de 2010, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1997/ley\\_0361\\_1997.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1997/ley_0361_1997.html)
- TICS. Recuperado marzo 23 de 2010. [.www.eumed.net/libros/2006a/mga-01/2b.htm](http://www.eumed.net/libros/2006a/mga-01/2b.htm), las TICS
- **LEY 361 DE 1997.** (Febrero 7). Diario Oficial No. 42.978, de 11 de febrero de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las ... [www.secretariasenado.gov.co/.../ley/1997/ley\\_0361\\_1997.html](http://www.secretariasenado.gov.co/.../ley/1997/ley_0361_1997.html) - En caché - Similares. Extraído el 22 de enero de 2010

## Anexo 1 Encuesta

PÁGINA 1

**NOMBRE**

**EDAD**

**TELEFONO**

**ESCOLARIDAD**

**ESTADO CIVIL**

**GENERO**

**ESTRATO**

_____					
_____					
_____					
Colegio	<input type="text"/>	Estud. Univer.	<input type="text"/>	Profesional	<input type="text"/>
_____					
_____					

1. Marque con una X donde corresponda.

**a. Usted vive en la localidad**

Usaquen

Chapinero

Santa Fe-Candelaria

San Cristobal

Tunjuelito

Usme

Kennedy

Bosa

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Fontibon

Engativa

Suba

Teusaquillo

Barrios Unidos

Ciudad Bolivar

Rafael Uribe

Puente Aranda

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**b. Usted vive en:**

Casa

Otro

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Apartamento

Cual?

<input type="checkbox"/>
--------------------------

\_\_\_\_\_

**c. Tiene Hijos?**

si

no

Cuantos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Edades?

\_\_\_\_\_

**d. Tiene usted animales domésticos?**

si

no

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Especifique?**

Perro

Gato

Ave

Peces

Tortugas

Roedores

Otros

Cuál?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Cuantos?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

## PÁGINA 2

**e. Qué cantidad de dinero MENSUAL destina al cuidado de su mascota?**

\$1 a \$10.000	<input type="checkbox"/>
\$10.001 a \$20.000	<input type="checkbox"/>
\$20.001 a \$30.000	<input type="checkbox"/>
\$30.001 a \$40.000	<input type="checkbox"/>
\$40.001 a \$50.000	<input type="checkbox"/>
\$50.001 a \$60.000	<input type="checkbox"/>
\$60.001 a 70.000	<input type="checkbox"/>
70.001 o más.	<input type="checkbox"/>

**f. Qué tipo de producto le compra a su mascota?**

\*Marque lo que aplique a su mascota.

Comida	<input type="checkbox"/>	Cama	<input type="checkbox"/>
Ropa	<input type="checkbox"/>	Jaula	<input type="checkbox"/>
Juguetes	<input type="checkbox"/>	Pecera	<input type="checkbox"/>
Collares	<input type="checkbox"/>	Utiles de Aseo	<input type="checkbox"/>
Casa	<input type="checkbox"/>		

**g. Tiene una marca en especial de productos para mascota que compre?**

si  Cual? \_\_\_\_\_  
no

**h. Tiene una marca en especial de alimentos para mascota que compre?**

si  Cual? \_\_\_\_\_  
no

**i. Ha escuchado la marca INDUSTRIAS ARGOS, en los productos de mascotas?**

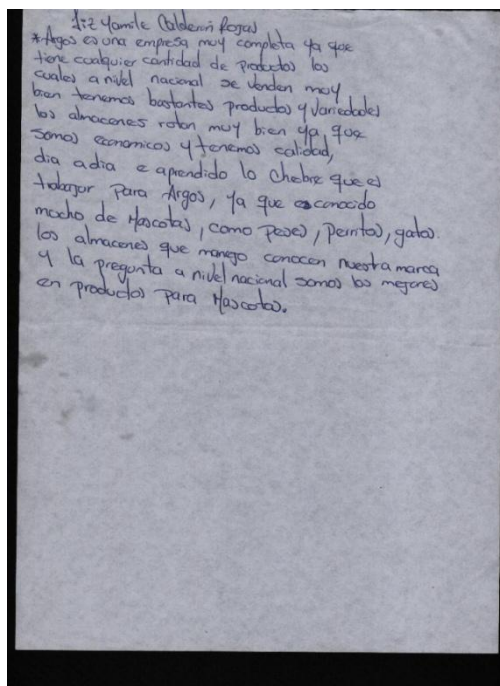
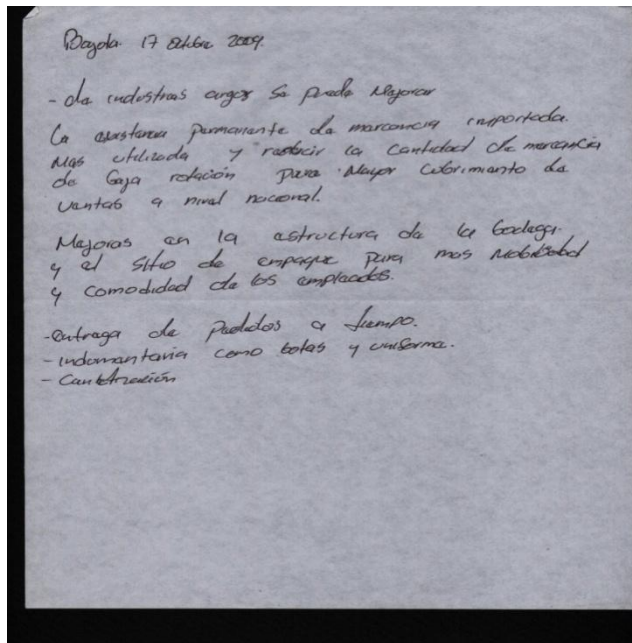
si   
no

**j. Donde compra los productos para su mascota?**

Almacenes de Cadena	<input type="checkbox"/>	Veterinarias	<input type="checkbox"/>
Tienda del Barrio	<input type="checkbox"/>	Centros Comerciales	<input type="checkbox"/>
Almacenes especializados	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Cual?	_____		

**Gracias por su colaboración!!**

## Anexo 2 Entrevista Funcionarios Industrias Argos Ltda.



### **Anexo 3 Entrevista Gerente General Industrias Argos Ltda.**

#### **Entrevista Mauricio Páez, Octubre 13 de 2009**

El propósito general de la entrevista es conocer la historia de la Empresa Industrias Argos Ltda., desde sus inicios hasta hoy y aspectos para poder conocer mejor la empresa.

1. ¿Cuántos años lleva la empresa y cuál es la historia de la compañía desde sus inicios?

Mauricio Páez: El señor Mauricio Páez quien es hoy día el Gerente General, recuerda que alguien cercano les obsequió un collar para su mascota, una vez quisieron reponer el collar obsequiado que se había deteriorado por el uso, se dieron cuenta que en Colombia no existía una igual y que la variedad que ofrecía el mercado era de poca variedad y diseño.

Basándose en el collar el hijo mayor de la familia, Ernesto Páez, realizó el molde, convenció a su mamá de que le ayudara a confeccionarlo y lo ofreció en las tiendas Pet Shop que están en la Caracas entre calle 50 y 55, la venta fue exitosa y le solicitaron 12 collares más lleno de alegría le comentó a la mamá quien elaboró los collares con una máquina casera y se contagió del mismo entusiasmo, posteriormente Ernesto hacia los pedidos, Mauricio su hermano, cortaba las telas y la mamá confeccionaba.

Al cabo de un tiempo solicitaron a algunas vecinas la elaboración de camisetas e iniciaron la contratación de la elaboración con los diseños que ellos solicitaban de camas para perros bajo la modalidad de satélites.

Al crecer el negocio se trasladaron a una bodega de propiedad del papá, la cual estaba ubicada en el centro de Bogotá; allí empezaron a comercializar huesos que compraban en el barrio San Benito igualmente conocieron algunos contactos que viajaban a Estados Unidos, traían mercancía para venderla luego en las tiendas Pet Shop, más tarde les dieron la distribución de un alimento seco para perros fortaleciendo el portafolio que manejaban por más o menos 3 años.

Una vez tuvieron la oportunidad de salir del país participaron de ferias, allí iniciaron contactos, realizaron algunas negociaciones y observaron también algunos diseños, y vieron la posibilidad de mejorar y producir en Colombia.

Después se dieron cuenta que comprar en Estados Unidos no era tan competitivo en costos e iniciaron investigaciones para conocer nuevas



ofertas, viajaron a la China e iniciaron contactos y en la actualidad, traen gran variedad de productos desde allí.

Actualmente la empresa funciona bajo la razón social de Industrias Argos LTDA., de acuerdo a sus activos y número de empleados está dentro de la categoría de pequeña PYME y de carácter familiar.

2. ¿Quiénes son sus clientes?

M.P: Los clientes son almacenes de cadena, veterinarias, agro puntos, empresas de concentrados en donde se hacen entrega de promocionales (collares, juguetes,etc), en ocasiones a la competencia les hacen entrega de productos a granel y ellos le ponen su marca, exportando, distribuyendo a otras ciudades. Pueden pasar a ser el canal de distribución.

A nivel internacional estamos presentes en Costa Rica y Ecuador.

3. ¿Qué factores tienen en cuenta para establecer su precio?

M.P: Hay varias situaciones, si es un producto que solo sea de la empresa tiene un mejor margen y si es un producto que ya está en el mercado lo dejamos dentro de los mismos precios de acuerdo con la competencia; es decir que el precio lo puede tener en cuenta por el costo más un margen de ganancia y se compara con la competencia.

4. ¿Cómo se encuentra el mercado distribuido, es como esta segmentado?

M.P: Está distribuido en tres segmentos: Comidas, Snacks y accesorios.

5. ¿A qué mascotas está dirigido su mercado?

M.P: Está dirigido a perros, gatos, hámster, peces y aves.

6. ¿De qué material son los productos?

M.P: Son de varios materiales, plásticos, telas, carnaza, riatas y va de acuerdo con el producto a que se refiera.

8. ¿Sabe de alguna norma que exija para la elaboración de los productos?

M.P: No rige ninguna normatividad para los accesorios.

9. ¿y para los comestibles de los animales, por ejemplo para los huesos?

M.P: Los huesos se manejan como accesorios. En Colombia no existe una norma que regule la elaboración de los productos.

10. ¿Cual normatividad le aplica a la empresa Industrias Argos Ltda.?

M.P: No existe ninguna norma para la elaboración de productos, solo están las normas de creación de empresa.

11. ¿Existe una norma para el manejo de textiles para el etiquetado?

M.P: No, hasta ahora no nos ha pedido algún permiso.

12. ¿Quién diseña los productos?

M.P: Estos productos ya están diseñados, lo que hacemos nosotros es, se podrá llamar una copia, lo que hacemos es con muchas muestras elaboramos los productos. Por ejemplo el año pasado estuve en una empresa en Alemania , en esa empresa tenían 25 personas para diseñar. En China, están todos los productos; les pongo un ejemplo, llegaron unas camas de china, un modelo de camas, todas eran negras y cafés, nosotros hicimos las mismas camas en azul, rojo.

13. ¿Es decir que los productos los copian para el mercado Colombiano?  
¿Quién lo hace en la empresa?

M.P: Si, con mi hermano vemos qué producto podemos desarrollar y se van desarrollando. El año pasado estuve en Estados Unidos y fui a un pet co, que son tiendas grandes en donde tienen todos los accesorios para mascotas, vi una camiseta que me gustó, la traje, la hicimos y ahora tenemos buenos pedidos sobre ese producto. Nosotros vemos que productos tienen potencial para Colombia, lo aplicamos para las tendencias de Colombia.

14. ¿Tienen tendencias sobre la ropa, por ejemplo, estamos en el tema para el mundial, sacan productos por este evento?

M.P: No, no lo hacemos, porque es un mercado muy limitado, nosotros en una época hicimos todos los disfraces y trajimos las muestras de Estados Unidos y súper interesante y a la gente le gusta muchísimo, los vendimos en octubre unos y los otros quedaron hasta el otro año. Entonces cosas tan especializadas. Los equipos de futbol, les va muy bien los eliminan y ahí se

queda la ropa. Tenemos un portafolio de 1.200 productos, no nos podemos distraer en esas tendencias, eso lo hace la competencia y dejamos que la competencia se entretenga en esas cosas, pero nosotros ya no lo hacemos.

15. ¿Cómo lanzaron la camiseta, que trajo de Estados Unidos?

M.P: Esa camiseta que se puede usar en todo el año, y no hay problema.

16. ¿Cómo la implementó; la trajo, la hizo y simplemente la colgó en el portafolio?

M.P: Si, se colgó en el portafolio y la gente empezó a pedirla. De acuerdo con lo que uno conoce y ve en el mercado vemos que es una camiseta que si va a gustar, en lo que vemos y en el conocimiento que tenemos de los productos, de lo que importamos y comercializamos. De cuáles productos tienen rotación.

17.¿Cuál es el empaque que utiliza en los productos?

M.P: Etiqueta, que debe tener el logo de la empresa y bolsa de empaque.

18. ¿Cuál es el medio de distribución de los productos a nivel nacional?

M.P: Con transportadoras, tenemos a SAFERBO, pero tenemos otras transportadora mirando cual nos da mejor precio. Tenemos negociación pero tenemos dos o tres alternativas para tener más alternativas.

19.¿La transportadora la usa también para Bogotá?

M.P: Nosotros tenemos carros propios pero si no alcanzamos utilizamos la transportadora.

20. ¿Cómo se publicita la compañía, como se hace conocer?

M.P: Llegamos al mercado que nos interesa que es el mercado de almacenes grandes, con vendedores y mercaderistas. Participamos en las ferias de agroexpo.

21 ¿Cuantos vendedores tienen?

M.P: Entre Vendedores y Mercaderistas, son 16 personas, están por regiones.

22. ¿Cuál es su producto estrella?

M.P: Bueno tenemos varios, y van de acuerdo con la línea de camas, cepillos, correas.

23. ¿Conoce cifras de crecimiento económico del mercado de mascotas?

M.P: No, realmente el conocimiento que uno tiene es por olfato, no conocemos cuanto esté vendiendo la competencia, cuanto se está vendiendo en el mercado con todas las empresas, no. Este mercado es muy pequeño, como empresas tendremos unas 6 empresas, que estén bien constituidas no existirán más de 10, existe un mercado informal, no podemos compararnos como por ejemplo con accesorios para carros ya que es muy grande.

24. ¿Cuál es su competencia? Que tengan el mismo estilo de su empresa.

M.P: Mascolandia, CanAmor, Vanderpet, Jarapet(Jaramillo pet), Petword.

25. ¿La línea de productos de perros y gatos es igual?

Actualmente tiene más salida los productos de perros, se podría decir el crecimiento es de un 20%, con los gatos es un mercado que tiene mayor crecimiento comparado con los perros su incremento es de 40%.

26. ¿Esas cifras de dónde las obtiene?

Yo hablo con los compradores y ellos me dan las cifras, yo se que gatos no vendo mucho, pero es un mercado que está creciendo mucho.

*Elaboró Autores de la Investigación*

### **Entrevista Mauricio Páez, Noviembre 01 de 2009**

El objetivo de esta entrevista es con referencia al tema Administrativo, talento humano y de producción.

1. ¿La compañía tiene objetivos?

M.P: el objetivo es generar utilidad, es ser cada día más rentable. No tenemos otro objetivo, creo que con ese cubre todos.

2. ¿Esa rentabilidad la pueden medir porcentualmente?

Si, nosotros tenemos unas metas muy claras de cuanto nos queremos ganar cada trimestre. Nosotros lo hacemos por trimestre y tenemos un plan año, de qué rentabilidad queremos tener en la empresa. Llevamos 3 años haciendo el proceso de un balance cada tres meses, donde cerramos, donde estamos un fin de semana cada tres meses contando absolutamente todo. El sistema le aguanta todo, pero la duda es si estará todo?

3. ¿Ese método es como una auditoría, un control?

Si, de auditoría y un control. Se ven muchas variables ahí. Son tres meses con un esfuerzo grande, cuanto vendimos. Y dónde quedó la plata? Quedó en mercancía, quedó en cartera, nos la gastamos, será que la invertimos en las construcciones, en donde estará. Si uno deja un año para hacer el inventario, ya en un año que puedo hacer?, será el otro año.. En 3 meses uno alcanza a reaccionar y tomar decisiones.

Nosotros tenemos una falencia grave y es nuestro sistema de información que es obsoleto es un Tride, ya estamos implementando un nuevo sistema de información para ser más acertados en lo que estamos haciendo. Realmente lo que uno tiene que hacer es manejar y manejar información, esa es la base, para conocer uno bien su negocio, al conocer bien su negocio se puede empezar a mirar que se puede hacer afuera.

4. ¿Con un sistema que le pueda proveer a ustedes información no habrá necesidad de hacer un inventario trimestral que debe ser costoso para su empresa?

M.P: Es mas el beneficio que el costo, el sistema no puede decir que una mercancía está dañada o rota. Al hacer esta auditoría se pueden mirar estas situaciones.

5. ¿Tiene alguna estrategia establecida?

M.P: Yo le contaba a noche a mi hermano, que lo que quiero implementar es un plan de negocio, nunca hemos hecho estrategias, como hay tácticas, no hemos implementado eso, no hemos hecho un DOFA, no hemos hecho nada de eso, las podremos tener, pero no las hemos plasmado para saber cómo las hacemos. Sabemos que el mercado ha cambiado mucho, que cada vez los almacenes de cadena han cogido más importancia, se han ido especializando más y nosotros estamos ahí y hemos tenido una buena oportunidad; pero no hemos implementado estrategias y es básico tener unas estrategias para saber cómo va a estar en el mercado. Nos ha ido bien, vamos bien, pero yo sé que podemos estar mejor, es seguir pensando en eso y no decir, voy bien ahh, estoy tranquilo, no. Ahora es estructurar un buen plan como estructurar buenas estrategias.

Uno estando adentro pensamos que está bien y lo puedo manejar, pero al tener otro concepto, otra opinión, lo pone a uno a pensar, cuál es el diagnóstico que me están haciendo. Lo que me dijiste de la encuesta, que me quedó sonando mucho, listo que no había recordación de Can amor y no éramos reconocidos en el mercado, como Argos y nosotros pensamos que

si, Por qué?, porque todas las veterinarias, dicen sí, pero no el consumidor final no.

6. ¿Quiere decir que lo reconoce el canal de distribución pero no el consumidor final?

M.P: Claro así de sencillo, acá hay una oportunidad. Porque ningún consumidor final va a decir deme un collar de Argos, o de Mascolandia. Eso uno no lo contempla, no lo ve porque está uno aquí. Piensa que eso es para Coca-Cola porque uno piensa que uno es pequeño y no ve que uno puede llegar a ser grande.

7. ¿La compañía funciona de acuerdo con la Visión que tienen actualmente?

M.P.: Hay a visión.... Qué tienen ustedes como visión?

Martha Salazar: La que tienen en la página Web.

M.P: Yo ya no me acuerdo cual tenemos en la Página Web.(risas). La que está en la página.

8. ¿Qué proceso de Selección tienen con el personal?

M.P: No hay proceso de selección.

Liliana Silva: Su asistente, nos comentaba que tenían una cooperativa. Cuando se le va un funcionario, Cómo hacen para contratar uno nuevo, llaman a la cooperativa e indican que necesitan una nueva?

M.P: Nosotros mismos la buscamos, por recomendación de conocidos o de las personas que trabajan con nosotros, pero un proceso de selección como tal, no tenemos.

Acaba de irse una persona porque no dio los resultados; realmente si tuviera un buen proceso de selección, no corre uno con esos riesgos, es costo de dinero, es tiempo, muchas situaciones, que después de que pasó uno cae en cuenta, en poner ciertos clientes que los atiendan una persona , haber votado ese trabajo y empezar con otra persona y si fuera de eso no hizo las cosas como tenía que hacerlas ahí si es retroceder mas.

La cooperativa hace el pago de la nómina pero no nos ayuda con el proceso de selección.

9¿Es decir que no tiene perfiles por cargos, por decir, un nivel de estudios, edades?

No. No tenemos.

10.¿Qué programas de seguridad industrial tiene?

M.P: Cuáles programas ahí?

Liliana Silva: Por ejemplo, rutas de evacuación, ubicación de extintores, señalización en las escaleras, arnés especial.

M.P: Extintores, si tienen y arnés, los usan cuando cargan

11. ¿Tienen exámenes médicos al momento de ingresar?

M.P: La cooperativa los hace

L.S: ¿Ustedes los ven?

M.P: No, si los envía la cooperativa es porque están bien.

L.S.: Tiene un control para que las personas usen la dotación, especial para seguridad industrial?

M.P: No, no se tiene.

*Elaboró Autores de la Investigación*

## Anexo 4 Cotización Página Web

Bogotá. D.C. Nov 10 de 2009

Señores:

**INDUSTRIAS ARGOS**

Apreciados Señores:

Me complace ofrecerles nuestros servicios de acuerdo con su solicitud.

### **Página web**

**Ref. Corporativa**

**-HOME/INTRO:**

**Descripción:** Pantalla principal con acceso a cada uno de los Ítems informativos.

**Contiene:** Animación 2D, fotografía y programación visual.

**-PÁGINA INTERNAS/CONTENIDO:**

**Mapa:**

Basado en un contenido "supuesto" de la siguiente forma:

-Institucional

(1 o 2 slides informativos)

-Productos

(10 productos, 1 slide x producto)

-Servicios

(5 servicios, 1 slide x servicio)

-Contacto

(formulario de contacto)

-Novedades

(módulo para subir las noticias recientes)

**Qué incluye el proyecto?**

-1 actualización gratis después de entregado el proyecto (máximo 6 slides, no acumulables)

-de 2 a 4 banners en flash

**Qué no incluye el proyecto?**

-Toma de fotografías

-Toma de videos

-Desarrollos en 3D

-Creación de personajes



- Redacción de textos o corrección de estilo
- Buscador
- Diseño de los boletines ni Discos Naranjas
- Hosting para e-mail

**\$24.900.000**

30-40 días calendario a partir de la aprobación del proyecto y entrega de todo el material

Capacitamos a uno o varios funcionarios de Gulf que tengan previamente algunos conocimientos básicos en HTML, para que puedan actualizar la sección de novedades.

**PAGO:**

A 30 días después de entregado el proyecto

**VALIDEZ DE LA OFERTA:**

30 días a partir de la radicación en su empresa.

*Si desea información adicional no dude en comunicarse con nosotros.*

Cordialmente:

**Juan Guillermo Velez Caicedo**  
**Director**

## **Anexo 5 Creación y mantenimiento sistema bajo la herramienta Uniface**

**Anexo 6 Cotización sistema de gestión de calidad**