

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA MODELS  
ELITE DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA**

**JOHAN CAMILO RUÍZ CANO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

**2021**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA MODELS  
ELITE DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA**

**JOHAN CAMILO RUÍZ CANO**

**PROYECTO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA EMPRESARIAL  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR MSC. JAIRO JOVANNY SUÁREZ URREGO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

**2021**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Zarzal, Valle del Cauca, 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

*El realizador de este proyecto (Johan Camilo Ruiz Cano) agradece la terminación de este proceso:*

*Primeramente, a Dios por darme esta bendición de poder llegar a esta etapa tan valiosa para mi formación como persona y profesional, seguidamente a mis padres y hermanos por ser mi motor e inspiración para luchar por este sueño que anhelo con toda mi alma y corazón.*

*A Sandra Jaramillo, Lina Lalinde y al Grupo Educa por permitirme ser bendecido con esa valiosa beca que ustedes me brindaron con tanto esfuerzo y amor por ayudar al prójimo, su apoyo es fundamental para este paso.*

*Al docente y asesor de trabajo de grado, Jairo Jovanny Suárez Urrego por su acompañamiento, confianza, enseñanzas y apoyo en este proceso enriquecedor.*

*A los profesores de la carrera de Administración de Empresas, por compartir sus experiencias y conocimientos valiosos.*

*A la universidad del Valle, especialmente a la sede Zarzal por ofertar esta gran carrera y a todo su personal administrativo y operativo por contribuir, al desarrollar sus funciones, a la formación de profesionales.*

*A la compañía Agencia Models Elite, Dirigida por Luis Alexander Díaz Almesiga, por permitirme ser parte de ella como pasante y apoyarme en la realización de este proyecto.*

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. ANTECEDENTES .....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS .....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. JUSTIFICACIÓN .....	12
4. MARCO REFERENCIAL.....	14
4.1. MARCO TEÓRICO .....	14
4.1.1. Naturaleza de la planeación .....	14
4.1.2. La estrategia .....	14
4.1.3. Planeación estratégica .....	14
4.1.4. Direccionamiento estratégico.....	15
4.1.5. Fase filosófica.....	15
4.1.6. Fase Analítica .....	17
4.1.7. Fase operativa .....	19
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	20
4.3. MARCO CONTEXTUAL.....	23
5. METODOLOGÍA.....	26
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	26
5.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	27
6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA AGENCIA MODELS ELITE .....	29

6.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	29
6.1.1. Análisis del macroentorno.....	29
6.1.2. Resultados del macroentorno analizado.....	45
6.1.3. Evaluación integrada del macroentorno de la compañía Agencia Models Elite.....	45
6.1.4. Análisis del microentorno.....	49
6.1.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	61
6.1.6. Referenciación – Benchmarking .....	63
6.1.7. Análisis de la matriz de perfil competitivo .....	67
6.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	68
6.2.1. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI) .....	72
6.3. ANÁLISIS MATRICIAL.....	74
6.3.1. Análisis de la Matriz DOFA.....	74
6.3.2. Análisis de la Matriz Interna y Externa.....	77
7. REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	79
8. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS PARA LA ORGANIZACIÓN .....	83
8.1. PLAN DE ACCIÓN.....	83
8.2. PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN .....	86
9. VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA MODEL ELITE.....	102
9.1. ESTUDIO ECONÓMICO.....	102
9.1.1. Precio de venta.....	102
9.1.2. Proyección de las ventas anuales con base en el 2021 .....	103
9.1.3. Costos de los productos y servicios proyectados .....	103
9.1.4. Requerimientos para la inversión inicial y estructura de financiación .....	104
9.1.5. Estado de resultados proyectado .....	107
9.1.6. Flujos de Caja proyectados .....	109
9.1.7. Balance General Proyectado .....	110
9.1.8 Indicadores de Viabilidad: VPN, TIR, BENEFICIO- COSTO.....	111
9.1.9 Indicadores o razones financieras .....	112
10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	113

11. CONCLUSIONES.....	114
12. RECOMENDACIONES.....	116
13.BIBLIOGRAFÍA .....	118
14.ANEXOS .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Agencia Models Elite. ....	82
--	----



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de Servicios.....	25
Tabla 2. Evaluación Guía análisis del macroambiente.....	29
Tabla 3. Resumen Entorno demográfico.....	31
Tabla 4. Resumen Entorno económico .....	36
Tabla 5. Resumen Entorno tecnológico .....	37
Tabla 6. Resumen Entorno político-legal .....	39
Tabla 7. Resumen Entorno socio – cultural.....	43
Tabla 8. Resumen Entorno ambiental .....	44
Tabla 9. Evaluación integrada entorno demográfico .....	45
Tabla 10. Evaluación integrada entorno económico .....	46
Tabla 11. Evaluación integrada entorno tecnológico.....	46
Tabla 12. Evaluación integrada entorno político-legal.....	47
Tabla 13. Evaluación integrada entorno socio-cultural.....	48
Tabla 14. Evaluación integrada entorno ambiental .....	49
Tabla 15. Matriz de análisis de riesgo de que entren nuevos competidores .....	51
Tabla 16. Matriz de análisis de rivalidad entre las compañías establecidas .....	54
Tabla 17. Matriz de análisis de poder negociador de los clientes .....	56
Tabla 18. Matriz de análisis de poder de negociación de los proveedores .....	58
Tabla 19. Matriz de análisis de Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	60
Tabla 20. Análisis de matriz consolidada de las fuerzas de Porter .....	60
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	62
Tabla 22. Factores claves de éxito a valorar.....	63
Tabla 23. Tabla de matriz de perfil Competitivo .....	66
Tabla 24. Estrategias aplicadas por cada compañía.....	67
Tabla 25. Análisis Interno.....	69
Tabla 26. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI) .....	73
Tabla 27. Listado DOFA.....	75
Tabla 28. Matriz DOFA.....	76
Tabla 29. Matriz Interna y Externa (IE).....	78

Tabla 30. Estrategias y acciones (Fortalecimiento del portafolio) .....	83
Tabla 31. Estrategias y acciones (Fortalecer la gestión y estructura financiera).....	84
Tabla 32. Estrategias y acciones (Posicionar a la Agencia Models Elite) .....	85
Tabla 33. Plan de acción de objetivo estratégico 1 .....	87
Tabla 34. Plan de acción de objetivo estratégico 2 .....	95
Tabla 35. Plan de acción de objetivo estratégico 3 .....	98
Tabla 36. Unidades Estratégicas de Negocio .....	102
Tabla 37. Precios de venta por productos y servicios .....	102
Tabla 38. Presupuesto anual en ventas en unidades por productos y servicios .....	103
Tabla 39. Presupuesto anual en ventas en pesos. ....	103
Tabla 40. Presupuesto de Costos de los productos y servicios proyectados.....	104
Tabla 41. Requerimientos de la inversión inicial .....	105
Tabla 42. Amortización de la deuda .....	106
Tabla 43. Indicadores de viabilidad .....	111
Tabla 44. Indicadores financieros proyectado .....	112
Tabla 45. Análisis de sensibilidad .....	113

## RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia son consideradas las principales generadoras de fuentes de empleos, siendo, estas contribuyentes para un adecuado desarrollo económico del sector productivo nacional, de modo, que muchas de estas han logrado una buena posición y crecimiento en su industria, mientras que otras no logran sostenerse en el mercado, consiguiendo apenas sobrevivir y liquidar después del primer año. Las compañías que son capaces de diseñar planes, objetivos y estrategias han podido alcanzar las metas que se han propuesto para su posicionamiento y reconocimiento en el sector, al diseñar e implementar un plan estratégico.

Esta investigación tiene como propósito diseñar un direccionamiento estratégico para una agencia de modelaje (Models Elite) ubicada en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca, debido, a que la organización llevaba a cabo sus procesos administrativos y operativos empíricamente por la falta de un documento que determinara la administración estratégica a desarrollar. El tipo de estudio que se realizó fue de origen descriptivo con un enfoque cualitativo aplicado de manera deductiva.

Los instrumentos usados para la obtención de información requerida para el estudio fue la observación directa realizada como pasante, la entrevista aplicada al gerente para conocer la situación interna de la compañía y la revisión bibliográfica al analizar algunos trabajos de grados, libros y páginas web relacionadas con el tema de investigación, por lo tanto, la metodología desarrollada permitió el diseño de la propuesta orientada a realizar un diagnóstico externo e interno, a reformular los pilares estratégicos de la organización aplicando un plan de acción enfocado en cumplir con los lineamientos estratégicos definidos, además, de la realización de un análisis financiero y de sensibilidad para determinar la viabilidad del direccionamiento estratégico propuesto para la organización.

**Palabras Claves:** Direccionamiento estratégico, Objetivos estratégicos, Agencia Models Elite, Estrategias, Posicionamiento.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio está enfocado sobre el direccionamiento estratégico, siendo este el encargado de hacer que una compañía pueda definir su razón de ser y como será a futuro, a través de los procesos de diseño, ejecución y evaluación de proyectos empresariales. Este plan permite tomar decisiones en el presente, teniendo en cuenta una serie de riesgos a futuro que sucederán en consecuencia al logro de los resultados esperados, de manera, que para poder desarrollar un plan estratégico se debe tener en cuenta la ejecución de unas actividades que deben estar encaminadas a crear o mejorar en una organización, los componentes (misión, visión, valores corporativos, políticas, estructura organizacional, objetivos estratégicos y plan de acción) estratégicos que orientan a una empresa a direccionarse para el desarrollo de sus objetivos para lograr posicionarse, crecer y obtener una ventaja competitiva en su mercado.

Las Pymes brindan un valor trascendental a la economía de Colombia, por ser generadora de fuentes de empleo y aporte al sector productivo nacional, muchas de estas alcanzan una buena posición diferenciándose en su industria, mientras que otras no pueden crecer según lo proyectado, al no poder superar su punto de equilibrio y no generar las utilidades necesarias para su sostenimiento. En el país varias compañías han tenido que liquidar al pasar el primer año, otras solo alcanzan a llegar al tercero, estas no logran posicionarse y crecer en sus industrias. Se ha podido evidenciar que las empresas que logran direccionarse y realizar sus operaciones de manera planificada a base de estrategias, pueden participar diferenciadamente en su respectivo sector.

El quiebre de altas cantidades de Pymes, Según La República (2021) más de 509.000 microempresas en el 2020 en Colombia, ha provocado que se realice un replanteamiento en los procesos operativos y administrativos, en donde, se busca crear un mejoramiento continuo en todas las organizaciones para que sus productos o servicios logren destacarse y satisfacer las exigencias de los mercados. Estos eventos están relacionados con la mentalidad de los miembros de una organización, al conocer su resistencia y miedo al cambio.

En la presente investigación se toma la Agencia Models Elite como objeto de estudio, esta es creada en 2019, siendo ejemplo del contexto referenciado, es una compañía nueva en su industria que está en el proceso de posicionarse, sin embargo, está presentando dificultades en sus procesos administrativos al ser realizados de manera empírica, además, carece de un plan que determine las pautas para la obtención de una visión estratégica que dirija a la compañía a que sus operaciones generen un alto nivel de satisfacción al consumidor y logre alcanzar la rentabilidad esperada.

El plan de direccionamiento estratégico para la Agencia Models Elite en su primera parte evidencia el desarrollo de un diagnóstico externo e interno, en donde, externamente se lleva a cabo un análisis del macro y micro entorno, con el fin de determinar que oportunidades y amenazas se presentan en la industria e inciden en beneficio o no de la compañía. Seguidamente, se realiza un análisis de la situación interna, al participar directamente en la empresa, aplicando entrevistas y observando su funcionalidad, de modo, que se identifica las debilidades y fortalezas que presenta en su estructura la organización.

Las variables externas e internas fueron valoradas por diferentes matrices (EFI, EFE, interna y externa y DOFA), para identificar como influyen en el desarrollo de las actividades de la compañía y así diseñar estrategias encaminadas para la creación de un plan de mejoramiento. Como segundo paso se realizó una reformulación de la cultura corporativa, definiendo los componentes idóneos para crear una identidad institucional.

El tercer paso de este estudio fue el diseño de un plan estratégico estructurado por estrategias y acciones encaminadas a desarrollar los objetivos estratégicos propuestos para direccionar efectivamente a la organización, siendo necesario para este proyecto determinar qué tan viable financieramente puede ser para la compañía, de manera que la realización de una evaluación financiera será la encargada a través de la proyección de los estados e indicadores financieros y de viabilidad, evidenciar los beneficios que obtendrá la empresa al implementar este estudio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Para la elaboración de la investigación se determina analizar algunos estudios realizados en diferentes sectores relacionados y no relacionados a la industria del modelaje, debido, a la carencia de proyectos enfocados en la aplicación de direccionamientos estratégicos del sector del objeto de estudio.

- Direccionamiento estratégico de la empresa de aseo la victoria S.A E.S. P del municipio de la Victoria Valle del Cauca (año 2011).

Autores: Julián Andrés Cifuentes Agudelo y Mario Iván Urdinola Muñoz.

Objetivo General: Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa LA VICTORIA S.A E.S.P.

La investigación se enfocó en crear una cultura de direccionamiento y posicionamiento estratégico de gran importancia para la duración y desarrollo de la capacidad para pensar estratégicamente en los negocios, de manera, que este estudio analizó los factores más importantes para la compañía, en donde, se logró evidenciar que la empresa presentaba algunas problemáticas con la comunidad por el alto costo en las tarifas de cobro por los servicios prestados a sus usuarios, además, de la ineficiencia en el sistema de recolección, siendo, estas problemáticas sucesos que hicieron que el usuario no pague constantemente la tarifa, así, como también la demora de pagos por parte de la administración municipal por la carencia de un contrato formal que estipule la prestación de servicio con su respectivo acuerdo de pago en una fecha acordada, como resultado, se ha presentado falencias en la área financiera, viéndose reflejado en su flujo de caja al no ilustrar una liquidez financiera por la inestabilidad en sus ingresos y los malos manejos administrativos ejecutados por el personal encargado que no cumple con las competencias y perfiles adecuados para los cargos, de modo, que se puede evidenciar que la falta de la planeación estratégica en la organización, hizo que esta carezca de una visión estratégica que le permita tener claridad de sus objetivos y de las estrategias a usar para lograrlos.

- Plan estratégico de un centro de estética y escuela en Cali periodo 2019-2022 (año 2019).

Autores: Luz Karime Mendoza Tulande y Jhon Sebastián Hinestrosa Devia.

Objetivo General: Formular el plan estratégico para un Centro de Estética y Escuela en Cali, con un horizonte de tiempo 2019 – 2022.

El estudio se orientó a diseñar un plan estratégico para esta compañía que lleva más de 21 años participando en el sector de la estética y cuidado personal para el cuerpo, en la cual, se pudo identificar que no había desarrollado un direccionamiento estratégico formal planteado, con base, al diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan ayudar a la compañía crecer en el mercado. El propósito de esta investigación fue determinar la situación actual de la compañía, de manera, que al realizar un análisis se pudo que la empresa no contaba con ningún plan, documento o soporte que expusiera el plan estratégico a desarrollar, carecía de una cultura corporativa y de unos objetivos estratégicos acompañados por un plan de acción que ayudara al cumplimiento de los mismos.

- Diseño de un plan estratégico para la empresa constructora SALGIR S.A.S. de la ciudad de Sevilla Valle del Cauca (año 2017).

Autor: Mario Alejandro Londoño Morales

Objetivo general: diseñar un plan estratégico para la empresa constructora SALGIR S.A.S., que permita establecer en forma general las pautas y directrices que conlleven a un mejor funcionamiento.

El propósito del estudio fue la creación de un plan estratégico que le permitiera a la compañía replantear su modelo organizacional, fijando una serie de lineamientos y logrando la estandarización de sus procesos. Esta propuesta se creó con el fin de dar una solución factible a la situación adversa presentada en los manejos administrativos al identificar que la empresa carecía de una cultura corporativa y de un manual de funciones que diera claridad al desarrollo de las operaciones necesarias para el logro efectivo de los objetivos organizacionales, además, que el proyecto buscó brindar estrategias para aumentar la participación y consolidar la permanencia de la organización en el mercado.

- Plan de direccionamiento estratégico para la distribuidora y supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle (año 2017).

Autor: Fredy Andrés Mendoza Orozco.

Objetivo general: formular un plan de direccionamiento estratégico para la distribuidora y supermercado la abundancia de Caicedonia Valle que permita mejorar su desempeño competitivo.

El proyecto tuvo como enfoque la creación de un plan estratégico que diera las pautas idóneas para la formulación e implementación de estrategias para direccionar a la organización hacia el crecimiento y reposicionamiento en su industria. Para el logro de esta propuesta se realizó un diagnóstico que determinó que la administración ejecutada en la compañía fue empírica por la carencia de un direccionamiento que creará una cultura organizacional orientada a dar las directrices adecuadas para el desarrollo de las actividades claves necesarias para garantizar una óptima operatividad a la hora de distribuir sus productos.

La realización de un análisis a los estudios seleccionados como antecedentes permitió identificar que los malos manejos administrativos son el problema principal, debido a que este proceso conlleva a que se desarrolle una serie de falencias que alteran el proceso operativo organizacional, por consiguiente, una de las consecuencias presentadas según el diagnóstico son que algunas compañías por el errado uso que le brindan a los flujos de caja, provocan la falta de una solvencia financiera necesaria para el respectivo y adecuado funcionamiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las ideas de negocio de cada organización.

En los estudios se ha podido identificar que algunas organizaciones formalizadas carecen de un manual de funciones donde cada colaborador sea conocedor de las actividades que debe desempeñar de acuerdo al cargo ocupado en la organización, a causa de esto se puede presentar problemáticas como altos índices de rotación de personal, ausentismo, ambiente laboral turbulento, despidos y renuncias que dejan evidenciado que una mala administración puede afectar el desarrollo operativo de una organización. Otro factor que afecta a las empresas es la falta de conocimiento del personal sobre la reseña histórica, objetivos, estrategias y metas proyectadas,



provocando este suceso que los miembros no generen un buen sentido de pertenencia, también se puede evidenciar que hay falencias en la planeación e implementación de estos componentes por la mala dirección y control.

El estudio de los antecedentes otorga la facultad de conocer las propuestas utilizadas para la aplicación de los planes estratégicos enfocados en establecer la situación actual de cada organización, además, de la definición del direccionamiento estratégico acompañado por estrategias que permitan el sostenimiento y crecimiento en los mercados a participar, al lograr el aumento de las ventas y reducción de los costos. El análisis realizado a los proyectos permiten conocer algunas posibles herramientas y mecanismos que pueden ser utilizados para llevar a cabo el diseño de un direccionamiento estratégico a la Agencia Models Elite de Roldanillo Valle del Cauca, de modo que estas investigaciones han brindado un aporte valioso al ilustrar los métodos que podrían ser usados para implementar estrategias enfocadas a desarrollar un diagnóstico interno y externo, a través de matrices (DOFA) orientadas a encontrar aspectos que sean necesarios diseñar, mejorar o eliminar a través de la creación e implementación de planes de acción.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según Mendoza y Hinestrosa (2019), en un contexto empresarial competitivo como ocurre en la actualidad, el direccionamiento estratégico en las organizaciones es fundamental para la generación y desarrollo de los negocios. La creación de objetivos estratégicos, planes, estrategias, diagnóstico (interno y externo) y definición de metas a largo plazo permitan que las compañías puedan proyectarse claramente hacia el futuro. En el mundo de los negocios es frecuente encontrarse con compañías que presentan ideas de negocios innovadoras con un buen potencial de éxito, pero al transcurso del tiempo se quedan estancadas logrando no sostenerse en el mercado.

La planeación estratégica brinda un enfoque general del funcionamiento de una organización, de manera que contribuye al análisis del entorno que la rodea, brindándole las bases necesarias para obtener la proyección a futuro deseada que le permita una buena sostenibilidad y participación del mercado, de donde que resulta importante la

aplicación de planes de acción para el logro de los objetivos y metas trazadas (Mendoza y Hinestroza, 2019).

La presente investigación se enfoca al diseño de un direccionamiento estratégico a la agencia de modelaje (Models Elite) ubicada en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, en el barrio José María Barbosa, con la dirección carrera 3 #8-17 segundo piso. Esta organización se dedica a formar, capacitar y asesorar profesionales (modelos) íntegros e idóneos para el mundo de las pasarelas, fotografía y para todo tipo de concursos de belleza o evento nacional, brindando a sus clientes en su portafolio de servicios, una gran variedad de clases en las cuales se enseña al personal aprendiz las siguientes temáticas:

- Pasarela
- Protocolo, etiqueta y glamour.
- Fotografía
- Cultura nacional.
- Expresión oral, corporal y teatro.
- Baile y danza nacional.
- Make up, maquillaje.

La compañía emprendió su idea de negocio el día 15 de abril del 2019, para esta fecha la academia empezó a realizar procedimientos relacionados con la publicidad y mercadeo en los diferentes medios (redes sociales, perifoneo, entre otros), se estableció un grupo de trabajo para llevar a cabo las actividades ofertadas en el portafolio de servicios, de manera que al desarrollar estos programas se ha adquirido una imagen que está logrando posicionar a la organización a nivel local por el desarrollo y participación de eventos en el municipio.

La agencia ha determinado diseñar estrategias que le permitan establecer a futuro una buena posición y reconocimiento en el mercado, precisamente para llevar a cabo lo proyectado, se consideró necesario conocer el funcionamiento de la parte administrativa, de manera que al realizar un análisis, se evidenció que los procesos administrativos realizados son empíricos y la organización carece de un documento que determine el direccionamiento estratégico a desarrollar y se identificó que no posee: La reseña histórica completa (políticas), una estructura organizacional establecida, la definición de

las metas y objetivos estratégicos, acompañados por planes de acción que permitan la planificación, gestión y control de los proyectos.

La falta de un plan formal que determine la planeación estratégica adecuada para la compañía podría llevar a que se presente problemáticas en las actividades gerenciales a causa del empirismo, dado que al realizar un análisis del desarrollo funcional de las áreas organizacionales (administración, finanzas, producción, marketing y RRHH) se logró identificar las principales dificultades:

- Contratación de mano de obra no calificada e informal.
- Carencia de un manual de funciones y responsabilidades.
- Falta de control y supervisión en algunos procesos (inventarios, planes de trabajo y capacitación).
- Invisibilidad del negocio. (imagen corporativa).
- Carencia de un estudio de mercado.
- Falta de planeación, diseño e implementación de estrategias corporativas.
- Financiación insuficiente.
- Ingresos demorados por falta de pago por clientela.
- Inexistencia de una cultura organizacional.

La participación como pasante en la compañía permitió observar directamente y estudiar los procedimientos ejecutados en sus operaciones y en las áreas funcionales de la compañía, siendo este un mecanismo usado para identificar qué aspectos presentaban falencias o eran necesarios mejorar, por esta razón, al realizar un diagnóstico, se logra determinar que los inconvenientes hallados en los departamentos de la compañía permiten analizar qué variables pueden estar influyendo en los procesos de toma de decisiones, que provocan la realización de procedimientos ineficientes que afecten el desarrollo organizacional y generaría poca claridad de los factores que podrían ser diferenciadores frente a otras organizaciones, además, de aquellas falencias identificadas para mejorar. Este contexto presentado en el ámbito empresarial ha conllevado a situaciones adversas por el desconocimiento de los elementos que inciden negativamente en una organización, provocando una respuesta errada al afrontar las necesidades del mercado, se determinó fundamental plantear e implementar un plan de mejoramiento que tiene como objetivo el diseño de un direccionamiento estratégico que

permita establecer cuáles son los procedimientos y operaciones necesarias realizar para lograr la permanencia y buena participación, de manera, que se pueda proyectar un enfoque diferenciador frente a las demás compañías del mercado.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

- ¿Cuáles son los lineamientos del plan estratégico y táctico a desarrollar por la Agencia Models Elite ubicada en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

- ¿Cuál es la situación actual de los factores internos y externos de la compañía?
- ¿Cuál es la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estructura organizacional y políticas que permitirán generar valor a la compañía?
- ¿Cuáles acciones estratégicas son necesarias realizar en la organización?
- ¿Qué tan viable financieramente podría ser la propuesta del direccionamiento estratégico para la agencia Models Elite?
- ¿Qué variables afectarían el desarrollo del proyecto al realizar un análisis de sensibilidad?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la compañía Agencia Models Elite ubicada en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar el diagnóstico interno y externo de la Agencia Models Elite del municipio de Roldanillo.
- Reformular la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estructura organizacional y políticas de la organización.
- Crear un plan de acción de acuerdo con los requerimientos estratégicos por la organización.
- Determinar la viabilidad financiera de la propuesta del diseño del direccionamiento estratégico.
- Diseñar un análisis de sensibilidad que permita la medición de variables que afectan el desarrollo del proyecto.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El periódico el Tiempo (2019), describe que, uno de los mayores desafíos de las pymes en Colombia es la competitividad, ya que una pequeña o mediana empresa que no genera procesos o estrategias para estar a la altura de los mercados tiene pocas posibilidades de crecimiento o supervivencia en el país. Es por esto que este tema ha sido una preocupación constante de entidades gubernamentales y grandes compañías, debido a que gran parte de la buena marcha de las pymes depende de estos dos actores, quienes se encargan de fomentar su desarrollo y es que según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional.

La presente investigación tiene como propósito diseñar un direccionamiento estratégico para la Agencia Models Elite del municipio de Roldanillo Valle del Cauca, debido, a la participación realizada en la parte administrativa y operativa de la organización, se logró evidenciar la carencia de un esquema enfocado a la aplicación de la planeación estratégica como herramienta fundamental para el proceso de toma de decisiones orientada a llevar a cabo estrategias que permitan cumplir con las necesidades del consumidor y así lograr la permanencia y crecimiento en el mercado.

En el mundo empresarial la planeación desempeña un papel fundamental en el ciclo de vida de las compañías, desde el momento de la creación, en su desarrollo y consolidación en la industria, es esencial tener presente que, para lograr posicionar una organización, los dirigentes deben ser conocedores de los procesos estratégicos idóneos para desarrollar la idea de negocio proyectada.

La planeación estratégica es un factor importante para las compañías porque facilita la aplicación del plan de acción trazado para el logro de las metas propuestas, de manera que brinda una visión estratégica de cuáles son los procesos definidos ante una estructura adoptada por la organización para el cumplimiento de los objetivos e

implementar estrategias que permitan la utilización de recursos preparados para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas del mercado cambiante.

La creación de este plan permite reducir la incertidumbre de no saber hasta dónde podrá la organización generar una rentabilidad óptima para su sostenimiento, de manera, que para minimizar los riesgos es necesario haber analizado la situación actual, identificando los posibles sucesos que a corto, mediano y largo plazo podrían afectar el desarrollo de las actividades claves enfocadas al cumplimiento de los planes programados, de igual modo, ayuda a determinar la viabilidad de desarrollar una idea de negocio al poder conocer si la organización cuenta con la capacidad y los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias que le permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La implementación de esta herramienta es vital para la generación y desarrollo de las ideas de negocios, para establecer un modelo conformado por la definición de objetivos estratégicos, metas acompañadas por la realización de un plan estratégico que entienda el comportamiento del mercado y defina estrategias para proyectar con claridad el futuro de las empresas en sus respectivas industrias.

Las organizaciones que se enfocan en diseñar y aplicar habilidades tácticas logran desempeñarse mejor, debido a la capacidad de adaptarse a las circunstancias expuestas del mercado, haciendo uso de estas a su favor al convertirlas en beneficios que conlleven a la consecución de la sostenibilidad y crecimiento de la compañía, basándose en los argumentos expuestos se considera fundamental para la Agencia Models Elite poseer un plan estratégico que le permita obtener los resultados adecuados para el desarrollo de una ventaja competitiva a futuro frente a los demás competidores de la industria.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico para la Agencia Models Elite es necesario diseñar un contenido teórico que ilustre las temáticas que serán utilizadas para la intervención y solución del problema diagnosticado, dado que se requiere conocer los componentes esenciales que permiten llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en el marco teórico se exponen las teorías o postulados de reconocidos autores que aportaron con sus estudios al desarrollo e implementación de la planeación o gerencia estratégica.

#### **4.1.1. Naturaleza de la planeación**

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, en especial puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación (Torres, 2014, p.6).

#### **4.1.2. La estrategia**

En una compañía, la estrategia corporativa es un esquema o modelo de decisiones que establece sus objetivos, propósitos o metas, además esta, se encarga de diseñar las políticas y planes idóneos para el logro de las metas trazadas, también ilustra el conjunto de negocios a que aspira una empresa, de igual modo constituye la clase de organización económica y humana que es o desea ser, también especifica la naturaleza de las contribuciones económicas o no económicas, que pretende aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a las comunidades (Mintzberg y Brian,1993).

#### **4.1.3. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un procedimiento por el cual una compañía determina su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para su obtención, con base en la realización de un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Brinda una constitución enfocada en la participación activa de los actores organizacionales, la consecución periódica de información de los factores claves de éxito, revisión, monitoria y ajustes constantes que faciliten la obtención de un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2008).



#### **4.1.4. Direccionamiento estratégico**

La gerencia estratégica es la ciencia y el arte de diseñar, implementar y valorar las decisiones, mediante las funciones que ayudan a generar en una organización, la obtención de sus objetivos. Este término se enfoca en la unión de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la producción y demás áreas que componen la estructura jerárquica de una compañía orientada al éxito (David, 2003). Según Betancourt (2013) la dirección estratégica es un enfoque hacia el futuro para un extenso periodo de tiempo, en donde no mira la determinación del problema próximo si no que tiene que poseer una visión más larga.

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico se tomó como referencia el modelo aplicado por Bernal y Sierra (2008), en las siguientes fases o etapas:

- Fase filosófica: Está constituida por la creación o reformulación de la misión, visión, valores corporativos y políticas institucionales.
- Fase analítica: Está establecida por la definición de los objetivos estratégicos, el diagnóstico interno y externo de la compañía en sucesos actuales y prospectivos, además de la creación de estrategias para la consecución de los objetivos proyectados.
- Fase operativa: Establece la determinación de un plan de acción y la asignación del presupuesto de inversión para la aplicación del direccionamiento estratégico.

#### **4.1.5. Fase filosófica**

Para la aplicación del plan estratégico es fundamental conocer la identidad o cultura corporativa de la organización, debido a que facilita la apropiación de la razón de ser y la proyección hacia una posición futura deseada. Es necesario empezar la implementación de este procedimiento con la definición de la imagen organizacional, dado que todos los componentes del plan deben estar relacionados con la filosofía de la compañía, por ende, debe estar estructurada de la siguiente forma:

- **Misión**

Es la identidad o razón de ser de una compañía, esta define el alcance y orientación de todas las actividades organizacionales, por lo tanto, determina las bases para el proceso

de toma de decisiones, de manera que la creación de la misión debe estar alineada con la visión, valores y políticas corporativas (Bernal y Sierra, 2008). Por su parte, Serna (2008) ilustra que la misión establece las prioridades y la orientación de las negociaciones de una organización, segmenta los mercados a los cuales se va dirigir, el grupo de clientes a que se va enfocar y los productos o servicios que desea brindar a los consumidores.

- **Visión**

Es la representación de la imagen futura que se desea en una compañía, en otras palabras, es un ideal realista o imaginario que se pretende llevar a cabo, siendo esto un factor motivador en los empleados para su respectivo logro, de tal forma debe expresar como debe estar la organización en un determinado periodo de tiempo y hace énfasis al nivel de satisfacción de las necesidades, el segmento de mercado a satisfacer, el comportamiento que se debe tener con los colaboradores y los aportes que realizarán los interesados por el cumplimiento de lo proyectado ( Bernal y Sierra, 2008).

- **Valores corporativos**

Los valores de una organización determinan la manera en que la gerencia y los colaboradores deben relacionarse, además de cómo deben realizar las negociaciones y el tipo de compañía que necesitan construir para el logro de su misión, estos son considerados un factor fundamental para la implementación de una cultura corporativa que permita la consecución de los objetivos y de las metas estratégicas enfocadas en el cumplimiento del desarrollo organizacional (Hill y Jones, 2009).

- **Políticas**

Las políticas son el mecanismo por el cual se obtienen los objetivos estratégicos, están conformadas por normas, pautas y métodos definidos con la finalidad de brindar herramientas para la consecución de los objetivos trazados, además son pautas fundamentales para el proceso de toma de decisiones y son establecidas en el desarrollo de las actividades de las áreas (gerencia, marketing, finanzas...) de una organización (David, 2003).

#### **4.1.6. Fase Analítica**

La implementación de la etapa filosófica permite conocer la razón de ser, el estado futuro deseado y demás factores necesarios para la creación de una cultura corporativa en una organización, de modo que, ya definida la fase anterior, es necesario llevar a cabo un análisis de los factores que afectan a una compañía y así tener las bases adecuadas para el diseño de los lineamientos estratégicos requeridos para formulación e implementación de las estrategias trazadas para el desarrollo del plan de acción.

La ejecución de este punto está conformada de la manera siguiente:

- **Objetivos Estratégicos**

Bernal y Sierra (2008) resaltan que en base de una pertinente determinación o adaptación de la filosofía organizacional se definen los objetivos corporativos para un rumbo enfocado en el tiempo futuro, comúnmente en largo plazo, de manera que estos deben estar alineados con la misión, visión y demás componentes que permiten el desarrollo operativo de la compañía.

- **Análisis organizacional**

Para llevar a cabo un diagnóstico detallado de las amenazas (A), oportunidades (O), fortalezas (F) y debilidades (D) de una compañía, es necesario diseñar un análisis de los factores externos e internos que inciden de manera negativa o positiva en el desarrollo administrativo y operativo de la organización.

- **Análisis Externo**

La realización de un diagnóstico externo tiene como finalidad establecer un listado de las oportunidades que podrían brindar beneficios y de las amenazas que se debe evitar en una organización, de modo que este análisis es el encargado de identificar las principales variables enfocadas en la obtención de respuestas adecuadas, de tal forma las compañías deben estudiar los factores de manera defensiva como ofensiva a través de la formulación de estrategias que se adapten a las oportunidades del entorno o que minimice el impacto de las amenazas (David, 2003).

Hace énfasis Betancourt (2013) que el análisis externo está conformado por dos ámbitos: El estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

- **Análisis del macro ambiente**

Un principio distintivo de las perspectivas de la planificación moderna es su dirección externa, deduciendo esto como la fuerza que interviene e inclusive establece el comportamiento de la organización a investigar, es decir, son fuerzas de carácter global, regional y local, además, de llevar a cabo el estudio de las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, ambientales y tecnológicas.

- **Análisis del micro ambiente o sector**

Este estudio hace énfasis al entorno institucional y al conjunto de organizaciones, grupos, centros e institutos que brindan productos o servicios similares y complementarios, teniendo presente la actividad socioeconómica o cultural en la que se desempeñan.

Según Porter (2008) El nivel de competitividad de una compañía en una industria o sector está estructurado por el modelo de las cinco fuerzas:

- **Amenaza de ingresos de nuevos competidores:** Los nuevos competidores de un sector ingresan nuevas capacidades y la meta de obtener una buena participación en el mercado, de manera que provocan presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores empoderados generan una gran cantidad de valor para ellos mismos, generando incrementos en los precios, limitando la calidad o los servicios, además de la transferencia de los costos a los miembros del sector.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes llenos de poder tienen la capacidad de atraer más valor si provocan que los precios disminuyan, al mismo tiempo piden calidad y excelentes servicios (lo que aumenta los costos), de modo que obtienen que los participantes del sector se enfrenten, de tal manera afectando la rentabilidad de la industria.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Un sustituto desarrolla la misma o similar función que el producto de una industria en diferentes formas. Estos suelen estar presentes, pero pasan desapercibidos por poder ser diferente al producto o servicio del sector y pueden limitar la rentabilidad al poner un techo en los precios.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** la rivalidad entre los competidores aplica métodos reconocidos como el descuento de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

- **Análisis Interno**

Para el diseño de un direccionamiento estratégico es fundamental llevar a cabo una auditoría interna que permita analizar las fortalezas y debilidades presentadas en una compañía, de manera que esta facilita establecer claramente los objetivos trazados para los próximos años y las estrategias idóneas para conseguirlos (Bernal y Sierra, 2008). Según David (2003) el análisis interno busca la obtención y apropiación de la información de las operaciones de las distintas áreas funcionales como dirección, marketing, finanzas y producción, siendo estas las que representan la estructura de una organización.

- **Análisis estratégico DOFA**

Define Betancourt (2013) que la matriz DOFA es el resumen de los análisis del macro ambiente y microambiente, de manera que esta refleja el esfuerzo idóneo para valorar la interacción entre las características de la compañía y el entorno en el que participa. Para la sistematización y orden del informe del análisis estratégico, se debe estudiar los resultados del diagnóstico externo ilustrado por las amenazas y oportunidades, además de los resultados del análisis interno estructurado por las fortalezas y debilidades, con el fin de poder seleccionar las variables más idóneas que generen mayor impacto a través de las matrices EFE Y EFI, con el fin de llevar a cabo un análisis cruzado que permita identificar las estrategias FO, FA, DO y DA, necesarias para la respectiva construcción de la Matriz DOFA.

#### **4.1.7. Fase operativa**

La definición de las anteriores dos fases determinó los factores idóneos para implementar la filosofía corporativa y llevar a cabo el análisis de los lineamientos estratégicos necesarios para la construcción de un plan estratégico, de tal manera que la etapa operativa es la encargada de diseñar un plan de acción estructurado por un cronograma de actividades claves a realizar con sus respectivos responsables y con la asignación de los recursos necesarios para su debida implementación.

- **Plan de acción**

Es el encargado de definir las principales actividades a realizar, de acuerdo a los objetivos estratégicos determinados y el conjunto de estrategias analizadas por el entorno externo e interno de la compañía, con el fin de cumplir con los objetivos y la elección de los responsables de dichas funciones, de manera que este describe que tareas hay que realizar, cuándo realizarlas y quiénes son los encargados de hacerlas, estos son representados a través de cronogramas de actividades (Bernal y Sierra, 2008).

#### **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

En este marco se exponen los conceptos claves relacionados con el proceso de investigación orientado al diseño de un direccionamiento estratégico, de manera, que estos términos son los encargados de la definición e implementación del conjunto de ideas necesarias para el desarrollo del proyecto de estudio. En este apartado se ilustra los conceptos usados a lo largo del trabajo, principalmente los relacionados con el direccionamiento o administración estratégica. En el marco conceptual se hace énfasis a las ideas, experiencias y conceptos aportados por diferentes autores de la planeación estratégica, mientras que, en el teórico se expone el análisis de aquellas teorías y postulados de autores que aportan estudios válidos para el desarrollo del problema y como tal de la investigación.

**Industria:** Una industria se define como un conjunto de organizaciones que brindan productos o servicios que son sustitutos entre sí, de modo que esta satisface las mismas necesidades principales de los compradores (Hill y Jones, 2009).

**Mercado:** Define el contexto físico o virtual en el que se brindan las circunstancias adecuadas para llevar a cabo los procesos de intercambio, venta y compra de bienes o servicios (Castellanos, 2015).

**Ambiente:** Fuerzas o variables internas y externas que afectan el desarrollo de una organización. (Hill y Jones, 2009).

**Oportunidades y amenazas:** Son tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, demográficos, legales, tecnológicos y competitivos que impactan de manera positiva o negativa en una organización (David, 2003).

**Competitividad:** Es el grado que la compañía posee para responder ante las exigencias del mercado y sector perteneciente, de manera que se enfoca en estar a la vanguardia en cuanto procesos, sistemas y tecnología aplicada para la satisfacción de las necesidades de los consumidores (Moreno, 2017).

**Estrategas:** Son los miembros o funcionarios encargados de realizar el proceso de formulación, aplicación y evaluación de las estrategias definidas para llevar a cabo el desarrollo de un plan o proyecto. (Serna, 2008).

**Proyecto:** Es el cruce de variables financieras, económicas, sociales y ambientales que involucra el deseo de surtir un bien o servicio, teniendo como objetivo la definición de su aporte efectivo al desarrollo de la comunidad a la cual va dirigido (Arboleda, 1998).

**Ventaja Competitiva:** Explica el modo en que una compañía escoge e implementa una estrategia genérica enfocada en lograr y sostener una ventaja que le permita poseer una mejor posición que la competencia en el mercado (Porter, 1991).

**Benchmarking:** Proceso de referenciación del desempeño a través de los factores claves de éxito de una compañía frente a otras que participan en la misma actividad de una determinada industria (Betancourt, 2013).

**Crecimiento empresarial:** Respuesta adquirida por una organización al lograr generar la rentabilidad esperada a través de la implementación de estrategias genéricas enfocadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes, reconocimiento de la marca y calidad e innovación. (Porter, 1991).

**Fortalezas y debilidades:** Actividades que la compañía puede inspeccionar y su desempeño se evalúa como excelente o deficiente, de modo que el estudio de estas en las áreas funcionales de una organización es una estratégica básica (David, 2003).

**Actividades claves:** Son acciones necesarias para que una compañía labore de manera exitosa, ya que estas son importantes para generar y brindar una propuesta de valor, descubrir mercados y obtener nuevos ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

**Estructura organizacional:** Es el diseño y aplicación de modelos o esquemas enfocados en organizar una empresa para el desarrollo de sus operaciones y el cumplimiento de sus metas propuestas (Hill y Jones, 2009).

**Cultura Corporativa:** Son aquellas normas, valores, hábitos y directrices inculcadas hacia el personal de una compañía para generar un comportamiento que le permita a los colaboradores sentirse identificados y apropiarse del desarrollo de los objetivos organizacionales (Serna, 2008).

**Metas organizacionales:** Deseos medibles trazados a corto, mediano y largo plazo establecidos por las compañías para el cumplimiento de su razón de ser y visión (Hill y Jones, 2009).

**Plan de mejoramiento:** Es un diseño e implementación de un conjunto de acciones secuenciales enfocadas en orientar a una compañía hacia el logro de los resultados deseados (Serna, 2008).

**Aliados claves:** Son aquellas personas (naturales o jurídicas) que apoyan a una organización en los procesos de manufacturación, comercialización, distribución y financiación para el desarrollo de su idea de negocio (Betancourt, 2020).

**Presupuesto:** Es el encargado de definir la cantidad de recursos que necesita la compañía para llevar a cabo el plan diseñado, su financiación y las fuentes de financiamiento idóneas para la aplicación de la propuesta (Moreno 2017).



### **4.3. MARCO CONTEXTUAL<sup>1</sup>**

#### **Historia de la organización**

La organización AGENCIA MODELS ELITE fue creada por el señor Luis Alexander Días Almesiga, el día 15 de abril del 2019. Esta se encuentra ubicada en el municipio de Roldanillo Valle en la carrera 3 No- 8-16 segundo piso, barrio José María Barbosa.

Esta compañía se dedica a formar, capacitar y asesorar profesionales íntegros preparados para participar en la industria del modelaje. La idea de negocio surgió por gusto propio del fundador al querer brindar su conocimiento, de manera que se pueda aprovechar los talentos que tienen Roldanillo y los municipios aledaños.

Para la realización de este proyecto se utilizaron recursos propios (ahorros) para obtener todo lo necesario para la creación de la agencia teniendo como resultado la adquisición de todos los elementos y herramientas necesarias, además del alquiler de la infraestructura locativa adecuada. La formación de su equipo de trabajo que es el encargado de preparar a los alumnos fue a través de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La agencia creó una alianza estratégica comercial con la corporación de belleza de Risaralda con el fin de explorar, identificar y formar profesionales en el mundo de modelaje, debido a esto se logró abrir convocatorias para inscripciones el 16 de junio del 2019 teniendo como resultado la creación de grupos de trabajo para el proceso de formación.

---

<sup>1</sup> La información del marco contextual se obtuvo por medio de la entrevista realizada al señor Alexander Días Almesiga

## **Visión**

Agencia Models Elite se proyecta al año 2024, como una entidad pionera en la formación de personas íntegras y profesionales en el universo de las pasarelas y los reinados, supliendo las necesidades del mercado de la moda y la fotografía.

## **Misión**

Formar, capacitar y asesorar profesionales íntegros e idóneos para el mundo de las pasarelas, los reinados, la fotografía y todo tipo de reinado y evento nacional.

## **Principios y valores**

**Dignidad Humana:** Grandeza humana. Valor inherente al ser humano por el solo hecho de serlo.

**Amor:** Establecer buenas relaciones humanas de todo tipo y en la academia serán pilares para sostener y retroalimentar la dignidad humana.

**Igualdad:** Conectar de manera global a todas las personas de la agencia y velar por que haya igualdad de trato y oportunidades sin discriminación alguna.

**Respeto:** Reconocer, aceptar y valorar las cualidades de los demás y de sí mismo (a), es decir, el reconocimiento del valor propio y del derecho del individuo y la sociedad.

**Responsabilidad:** Asumiendo nuestros deberes y siendo consecuentes con nuestros compromisos a la hora de tomar nuestras decisiones y cumplir obligaciones.

**Igualdad:** Identificar que somos iguales ante la Ley y la sociedad, sin distinción de raza, religión, género, estrato social, entre otras.

## **Ubicación**

La empresa Agencia Models Elite se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, en la dirección carrera 3# 8-17, segundo piso, barrio José María Barbosa, de manera que la compañía goza de una ubicación estratégica, debido

a que la localidad limita con los municipios de Zarzal, la Unión, Bolívar y el Dovia, siendo algunos de los habitantes de estos, beneficiados por los servicios prestados por esta organización.

**Tabla 1. Portafolio de Servicios**

<b>Portafolio de servicios Agencia Models Elite</b>		
Esta organización se dedica a formar, capacitar y asesorar profesionales (modelos) íntegros e idóneos para el mundo de las pasarelas, fotografía y para todo tipo de concursos de belleza o evento nacional, brindando a sus clientes en su portafolio de servicios una gran variedad de clases en las cuales se enseña al personal aprendiz las siguientes temáticas:		
	Pasarela	
Protocolo	Etiqueta	Glamour
	Principios y valores	
Fotografía	Baile y danza nacional	Cultura nacional
	Make up ( maquillaje)	
	Expresión oral, corporal y teatro	

Fuente: Elaboración propia a partir de Agencia Models Elite

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de un direccionamiento estratégico para la compañía Agencia Models Elite del municipio de Roldanillo Valle del Cauca, es una investigación de origen descriptiva, debido a que Hernández Sampieri (2014), argumenta que esta tiene como propósito determinar las características o perfiles analizados en un objeto de estudio que tiene como enfoque realizar una descripción de grupos, personas, procesos u otro fenómeno que sea necesario estudiar, de modo, que este proyecto se basa en la medición de los conceptos, modelos y variables establecidas en la realización de un análisis organizacional que permita establecer los procedimientos adecuados para diseñar, implementar y evaluar estrategias enfocadas en cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

### **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado para el desarrollo del proyecto es el deductivo, desde el punto de vista de Bernal (2010), este se encargó de realizar un énfasis desde lo general a lo particular tomando como referencia las variables a estudiar en el análisis interno y externo de la compañía, por lo tanto, se tiene como propósito realizar un diagnóstico orientado a la obtención de una visión estratégica de la situación actual de la organización, a partir de un estudio de componentes teóricos-conceptuales basados en premisas que brinden respuestas lógicas enfocadas en otorgar conclusiones pertinentes para este proceso.

### **5.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La realización del estudio se desarrolló, bajo el enfoque cualitativo, debido, a que este tiene como propósito usar los procesos de observación para identificar el estado actual en el que se encuentra la compañía, logrando la recolección de la información pretendida a través de fuentes confiables y adecuadas para llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos que evidencian las problemáticas halladas en el objeto de estudio y así

poder diseñar e implementar una serie de visiones sistemáticas orientadas en dar una solución factible a cualquier falencia o problema que se pueda presentar.

#### **5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Fuentes primarias:** Este tipo de fuente se realizó, a través de la observación directa y la aplicación de entrevistas que permitieron identificar cuáles son las variables internas que incidieron en el desarrollo operativo de la organización, por esta razón, la técnica de entrevista se aplicó, al director de la compañía, en donde, se logró, obtener una serie de datos e información verídica, que permitió encontrar cuáles son las aspiraciones y las estrategias necesarias para el desarrollo de la organización.

**Fuentes secundarias:** La obtención de información por medio de esta fuente, se hizo a través de las bases de datos de la universidad del Valle, de modo, que esta facilitó encontrar estudios similares al que se llevó a cabo, por medio, de libros digitales o físicos y de los datos obtenidos en páginas web relacionadas con el tema de investigación.

#### **5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

**Observación directa:** Esta técnica se aplicó al participar y analizar las actividades realizadas por la compañía, ya que esta ayudó a identificar la situación y los factores que incidieron en la organización. La participación como pasante apoyando los procesos operativos y administrativos de la organización, permitió conocer como esta desarrollaba sus actividades claves para la prestación de sus servicios, por ende, esta situación ayudó a identificar que procesos y áreas, presentaron anomalías o fallas, además de aspectos que fueron considerados que podrían fortalecerse para el mejoramiento continuo de la compañía.

**Entrevista:** Esta herramienta fue usada para el diseño de una serie de preguntas (abiertas y cerradas) que ayudaron a hallar los datos e información necesaria, brindada por el entrevistado, de manera, que esta se pudo utilizar en las temáticas que conllevaron al desarrollo del estudio, por consiguiente, se realizó una entrevista al gerente, en donde, se profundizó por medio de preguntas sobre la situación interna de la compañía, especialmente en su estructura financiera, administrativa y de recursos humanos.

**Revisión bibliográfica:** En esta se estudiaron los artículos, libros, trabajos de grados y páginas web que estuvieron relacionadas con el tema de estudio o aportaron al proceso de desarrollo de la investigación. Esta técnica se aplicó tomando como referencia los trabajos de grados que fueron obtenidos en la base de datos de la universidad del Valle, los cuales sirvieron como guía y apoyo brindando ideas o aportes que contribuyeron al desarrollo de la investigación, así como también, los libros, artículos y páginas web.

## 6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA AGENCIA MODELS ELITE

### 6.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para llevar a cabo el análisis organizacional se empezó con el desarrollo del diagnóstico externo estudiando las principales variables que afectan a la compañía. Al final de cada escenario se evalúa el impacto de cada variable externa en la organización, para ello se utilizan las convenciones de la tabla 2.

**Tabla 2. Evaluación Guía análisis del macroambiente.**

<b>A/O</b>	Amenaza / Oportunidad
<b>AM/ OM:</b>	Amenaza y oportunidad mayor
<b>am/om</b>	amenaza y oportunidad menor

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.1. Análisis del macroentorno

##### Entorno demográfico

**Tasa de natalidad:** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020) en el primer trimestre de 2020, se presentaron 145.619 nacimientos en Colombia (51,6% fueron hombres y el 48,4% fueron mujeres), en lo cual hubo una disminución del 2,6%, frente al mismo periodo de 2019, el cual, para ese tiempo se presentaron 149.528 nacimientos (el 51,2% para hombres y 48,8% para mujeres). Entre los dos trimestres comparados se identifica una reducción del 14%, en los nacimientos de madres entre los 10 y 14 años, al pasar de tener 1.161 nacimientos a 1.018. El análisis de esta información permite determinar que esta situación presentada en el contexto es favorable para la organización por la reducción de embarazos en adolescentes, dado que ellos son parte del mercado objetivo al que la compañía ha apuntado en su segmento y al haber jóvenes que no pasen por ese estado por el momento, serán considerados como futuros clientes al identificar si sus gustos o preferencias están relacionados con el sector de la belleza y modelaje.

**Crecimiento poblacional:** Según el DANE (citado por EL TIEMPO, 2020) Las proyecciones realizadas por esta entidad a través del censo nacional en junio del 2018, la población del país era de 48'258.494 personas, de manera que a partir del mes de

junio del 2020 será de 50'372.424, teniendo como resultado que la población obtendrá un incremento de 2.113.930 habitantes para este año. Para el departamento del Valle del Cauca el número de población en el 2018 según el censo realizado era de 3.789.874 habitantes, de acuerdo con las estimaciones hechas para el periodo 2020, se podría presentar un aumento de 742.278 personas, logrando posiblemente obtener una cantidad de 4.532.152 pobladores. Según el DANE (2019) da a conocer que el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, mediante el censo nacional aplicado en el 2018 contaba con 31.658 pobladores, de manera que para el año 2020 se identificó a través de las proyecciones que la población podría llegar a ser de 36.786 habitantes, por ende, se obtendría un aumento de 5.128 personas.

La anterior fuente permitió por medio del registro de datos poblacionales, identificar el número total de habitantes que tuvo para el año 2018 ,los municipios de Zarzal y La Unión, Valle del Cauca, así mismo ayudó a obtener información de la cantidad de pobladores a través de las proyecciones realizadas para el año 2020 de ambas localidades, en los cuales la primera localidad tenía 39.343 moradores, de manera que tendrá posiblemente 42.407 residentes, logrando un incremento de 3.064 personas, seguidamente el municipio segundo contó con 29.388 pobladores y alcanzará según lo proyectado, poseer aproximadamente 34.493 habitantes, generando esto un aumento de 5.105 personas. La compañía considera pertinente tener conocimiento de la población total de los municipios vecinos analizados debido a que estos son parte del mercado al que la agencia está apuntando prestar sus servicios.

El aumento de habitantes en Roldanillo, La Unión y Zarzal, Valle del Cauca, podría generar un impacto positivo para la compañía, por la cantidad de niños y jóvenes que estarían viviendo en estos municipios, por tal razón estos podrían estar interesados en obtener los servicios prestados por la organización y serían considerados clientes potenciales a futuro, si se logra apuntar al segmento de clientes interesados en participar en la industria del modelaje.

**Género:** Según el DANE (2018) al analizar las proyecciones por género a nivel nacional para el año 2020, en Colombia se encontró que la población estaría distribuida por 24.594.882 hombres y 25.777.542 mujeres. A nivel departamental, el Valle del Cauca se



conformaría por 2.148.418 hombres y 2.383.734 mujeres. A nivel local según las proyecciones por género, el municipio de Roldanillo estaría dividido por 17.433 hombres y 19.353 mujeres.

Los municipios aledaños beneficiados por los servicios prestados por la compañía, como Zarzal y La Unión por medio de las estimaciones analizadas para el periodo del 2020, se pueden evidenciar que tendrían cada uno 22.332 y 18.232 mujeres, mientras que habría 20.075 y 16.261 hombres, en resumen, se puede evidenciar que en todos los niveles estudiados el género femenino superaría en cantidad de habitantes al masculino.

El Anuario Estadístico del Valle del Cauca del 2020, ilustra la población del departamento por sexo y grandes grupos de edad presentada en el 2019, el cual el rango de edad de 0-14, fue de 532.131 hombres y 517.628 mujeres, seguidamente, la categoría de 15- 59 años reflejó 1.309.501 hombres y 1.457.595 mujeres.

Esta variable evidencia un factor positivo para la organización al conocer que en los municipios analizados hay más cantidad de mujeres que de hombres según las fuentes, por esta razón habrá mayor oportunidad de ofertar al género femenino el portafolio de servicios brindado por la organización a través de los diferentes canales de comunicación y así poder llegar a estos posibles usuarios potenciales.

**Tabla 3. Resumen Entorno demográfico**

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AGENCIA MODELS ELITE						
Entorno: DEMOGRÁFICO						
N°	Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Tasa de natalidad	O			X	
2	Crecimiento poblacional	O			X	
3	Género	O			X	

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 21.

## Entorno Económico

**Tasa de desempleo:** Según el DANE (2020), para el mes de julio del 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que indicó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%). La tasa global de participación fue de 56,5%, lo que significó una disminución de 6,5 puntos porcentuales frente a julio del 2019 (63,0%). En conclusión, la tasa de ocupación fue 45,1%, ilustrando una reducción de 11,1 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del 2019 (56,2%).

El Anuario Estadístico del Valle Del Cauca del 2020, da a conocer, que la tasa de desempleo del Valle, en el año 2019 fue del 11,9%. En el municipio de Roldanillo como tal no hay una cifra oficial del desempleo, sin embargo, se puede indicar que las fuentes principales de empleo son el comercio formal e informal, la agricultura, el turismo y la construcción, siendo estos sectores los que han generado en la localidad mayor ocupación. Debido a las consecuencias provocadas por la pandemia del Covid-19, al presentarse un aislamiento preventivo obligatorio nacional, se pudo percibir la reducción de participación laboral en la comunidad roldanillense en sus diferentes actividades económicas, de manera que al presentarse esta serie de dificultades y cambios, se podrá evidenciar la posible pérdida de clientes por la reducción o carencia de ingresos de los compradores interesados en adquirir los servicios de la agencia, por consiguiente esta situación es desfavorable para la organización.

**PIB:** Según el DANE (2020) en su boletín técnico en el segundo trimestre del 2020, el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 15,7% con respecto al mismo periodo del 2019, además transcurrido el primer semestre del 2020 con base a la misma temporada, el PIB evidenció una reducción de 7,4%, a su vez el trimestre anterior tuvo en su serie rectificadas de efecto estacional y calendario disminuye un 14,9%. Esta variación se ilustra especialmente por la dinámica siguiente: actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores decrece 14,9%. Según el Anuario Estadístico del Valle Del Cauca del 2020, el PIB del departamento ha sostenido una tendencia creciente desde el año 2015, al pasar de generar \$78.074 miles de millones de pesos a \$ 87.220 miles de millones de pesos (Pr) en 2019, incrementando un 11,7%, de manera, que para

este periodo el crecimiento de la economía vallecaucana estuvo sostenido, en los sectores secundario con el 21,2% y el terciario que reflejó el 63,7%, estos sobre el PIB total. La industria manufacturera representó el 77,6% del total del sector secundario, el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida fueron los que más aportaron, con el 26,7% en el total del sector terciario.

Según la información se puede evidenciar la no existencia de una fuente oficial que brinde los datos a nivel local para así poder identificar acertadamente como se ha visto afectado el municipio de Roldanillo por las acciones presentadas por esta variable.

**IPC:** Según la Revista La Patria (2020) el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Colombia registró una inflación del -0,01 % en agosto, siendo este el tercer mes del año con un resultado negativo, al hacer un análisis del informe presentado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Esta entidad informó que en el mes de agosto se presentó un comportamiento negativo de sectores como el de educación (-3,48 %), prendas de vestir y calzado (-1,00 %), alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,45 %), dado que estos resultados pueden estar relacionados con la menor actividad económica en el país por la pandemia del coronavirus., por otro lado, la inflación anualizada, se ubicó en el 1,88 %, la mitad del anterior periodo de referencia, que fue del 3,75 %. En 2019, Colombia acumuló una inflación del 3,80. Según el Anuario Estadístico del Valle Del Cauca del 2020, durante el 2019 el IPC en Cali, incrementó un 4,53% frente al 3,08% registrado en el 2018, se ubicó 0,73 puntos porcentuales por encima de la media nacional que fue de 3,80%. Este valor expone la variación anual de las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas 8,50%, bebidas alcohólicas y tabaco 6,94% y restaurantes y hoteles 5,61%, estando estas por arriba de la media nacional.

A nivel local no se encontró cifras oficiales al respecto que permitan conocer con certeza el impacto que genera este indicador a la economía de Roldanillo, pero se presume que ha venido presentando una estabilidad económica adecuada, por esta razón se considera que el municipio brinda condiciones aptas para crear empresas, siendo esta posición del mercado una respuesta positiva para la compañía que busca posicionarse y crecer en su industria.

**Tasa de usura:** Según la revista la Semana (2020), La Superintendencia Financiera de Colombia certificó que la tasa de usura del país reducirá a un 27,14% en el mes de octubre del 2020, de manera que la entidad encargada de supervisar, expresó que la disminución sería de 39 puntos básicos comparada con la tasa fijada para septiembre, con un valor de 27,53%, Habría que decir también que los intereses remuneratorios y moratorios no podrán pasarse en 1,5 veces el Interés Bancario Corriente, es decir, el 27,14% efectivo anual para la modalidad de crédito de consumo y ordinario. En cuanto, para las modalidades de microcrédito la tasa quedó en 56,58%, aumentando 534 puntos básicos, y para consumo de bajo monto se situó en 48,63%. Esta variable es favorable para la compañía, debido a que, en caso de considerar factible, tendrá la facilidad de acceder a créditos bancarios para la obtención de recursos (financieros, tecnológicos, intelectuales, humanos...) que le permitan mejorar y fortalecer su idea de negocio, por ende, pueda lograr crecer y una mejor posición en el mercado.

**Crecimiento económico:** Según El Espectador (2020), para el segundo trimestre del 2020, el crecimiento económico estaría en un -8,0 %, de acuerdo con el pronóstico realizado por los analistas de Fedesarrollo en la Encuesta de Opinión Financiera del mes de junio, por otro lado, algunos conocedores del tema expresan que la caída acumulada entre abril y junio podría ser hasta de un -12%. A nivel local no hay un estudio oficial que evidencie la situación actual de la variable, pero se percibe que la economía de Roldanillo no ha presentado un alto decrecimiento, a pesar de las dificultades presentadas por la pandemia se podría tener la capacidad de diseñar estrategias que estabilice el modelo económico local. Los datos analizados se pueden considerar desfavorables debido a que muchas compañías han tenido que suspender el desarrollo de sus actividades llevando a que muchas presenten problemas financieros que conllevan a pérdidas económicas, siendo esto una afectación para la compañía por las consecuencias provocadas por el periodo que debió estar inactiva.

**Ingreso salarial:** Según el ministerio de trabajo de Colombia, el 26 de diciembre del 2019 se evidenció que el presidente Iván Duque, decretó que el salario mínimo para el 2020 obtendrá un incremento del 6 %, de modo que este pasó de \$828.116 en 2019 a \$877.802 para el año próximo, al mismo tiempo el auxilio de transporte aumentó también

un 6%, alcanzando un valor de \$102.853. La remuneración mínima de casi dos millones de trabajadores en el país será de \$980.657. Se desconoce una fuente verídica que ilustre con claridad el nivel salarial de la población roldanillense, pero, se podría estimar que gran parte de los habitantes cuentan con los ingresos mínimos que le permitan suplir sus necesidades. Esta eventualidad es una pequeña oportunidad para que la organización siga ofertando su idea de negocio y logre llegar a nuevos usuarios interesados en la prestación de sus servicios.

**Crecimiento del Sector de belleza:** Según Procolombia (2020) se estima a nivel nacional que las ventas del sector de belleza y cuidado personal en Colombia se genere un crecimiento exponencial en un periodo de cinco años (2020 – 2024), en donde se estaría alcanzando un crecimiento promedio anual de ventas de 1,5 %, por USD 3.297 millones en 2024. Esta entidad ha encontrado diferentes oportunidades de inversión para la industria mencionada, a través de la construcción de centros de producción y logística para el abastecimiento del progresivo mercado latinoamericano y en la implementación de infraestructura que facilite el aprovechamiento de los residuos de la producción agrícola para uso en la industria cosmética, además del desarrollo de centros de investigación para la producción de cosméticos a base de ingredientes naturales o la extracción de aceites esenciales y vegetales.

Según El Sectorial (2020), en su estudio de gasto en cosméticos en Colombia en el periodo de enero – agosto, determinó que los hogares destinaron 2.1 billones de pesos a la canasta de belleza en los primeros meses del año. El impacto que provoca esta variable es favorable debido a que el creador de la Agencia Models Élite decidió expandirse al participar en un nuevo mercado complementario, de modo que se recomienda como estrategia empresarial implementar una diversificación relacionada, debido a que la nueva compañía creada “Salud y belleza Élite” pertenece al sector de cosméticos y se pudo identificar que esta industria está desarrollando un crecimiento sostenible que permitiría hacer de esta propuesta, una organización rentable.

**Tabla 4. Resumen Entorno Económico**

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AGENCIA MODELS ELITE						
Entorno: ECONÓMICO						
N°	Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Tasa de desempleo	A	X			
2	PIB	A		X		
3	IPC	O			X	
4	Tasa de usura	O			X	
5	Crecimiento económico	A		X		
6	Ingreso salarial	O			X	
7	Crecimiento del Sector de belleza	O				X

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 21.

### Entorno tecnológico

**Uso de redes sociales:** Según Branch (2020), la We are Social y Hootsuite en su publicación el “Digital 2020 Global OverviewReport” da a conocer las estadísticas de la situación digital en Colombia durante el periodo del 2019 – 2020, en la cual se evidencia que el 69% (35 millones) de la población total del país hace uso activamente de las redes sociales, de modo que en un año se logró un aumento del 11 %, es decir, se crearon 3.4 millones de nuevos perfiles, siendo las siguientes redes sociales las más usadas : YouTube es la red social más utilizada por los usuarios de Internet entre 16 a 64 años (98%), Seguidamente Facebook (95%), WhatsApp (93%), Instagram (77%), Messenger (73%), Twitter (55%), Pinterest (45%) y LinkedIn (37%), además entre las plataformas menos usadas están: Tumblr (19%), Line (18%), WeChat (17%), TikTok (16%), Twitch (15%) y Viber (14%). La situación analizada brinda datos interesantes y positivos para la compañía debido a que las redes sociales son utilizadas como canal de comunicación y distribución para ofertar el portafolio de servicios, siendo estas plataformas componentes fundamentales de las estrategias de marketing definidas por la organización.

**Uso de aplicaciones móviles:** Según la República (2020), varios estudios, entre ellos la publicación de App Annie en el mes de abril, ilustran que la descarga de aplicaciones móviles se elevó a nivel mundial por el confinamiento realizado para mitigar el Covid -19. El estudio ‘TheState of App Marketing in Latín América’, anunciado por la plataforma de análisis y atribución de marketing móvil AppsFlyer, expone que en la región la instalación de aplicaciones a través de campañas de descarga fue de 60% en 2019, lo que presume un incremento del 15% frente al año anterior y del 30% con respecto a 2017, por consiguiente, uno de los desenlaces más interesantes del estudio es que Colombia evidenció en este año el mayor crecimiento entre los países de la región, en el número promedio de instalaciones de aplicaciones, con una tasa de 15%. A nivel municipal no hay datos oficiales que ilustren la frecuencia de uso de estas aplicaciones, pero se estima que cada día son más los habitantes de Roldanillo que usan estas herramientas para satisfacer alguna necesidad o realizar movimientos relacionados con las operaciones de las compañías locales.

El uso de las aplicaciones móviles y herramientas web permite que la compañía pueda realizar con mayores facilidades sus actividades de carácter administrativo, financiero y comercial, siendo esto una oportunidad para fortalecer sus procesos operativos enfocados en realizar una excelente prestación de los servicios definidos en el portafolio.

**Tabla 5. Resumen Entorno tecnológico**

<b>GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE</b>						
<b>Organización: AGENCIA MODELS ELITE</b>						
<b>Entorno: TECNOLÓGICO</b>						
<b>N°</b>	<b>Variable</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>om</b>	<b>OM</b>
1	Uso de redes sociales	O			X	
2	Uso de aplicaciones móviles	O				X

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 21.

## **Entorno político-legal**

**Sistema nacional de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas:** Según Mi pymes (2019) la ley 905 de 2004 mediante el artículo 3º crea el sistema nacional de mi pymes, conformado por los Consejos Superior de Pequeña y Mediana Empresa, Microempresas y los Consejos Regionales, para el año 2019 su propósito fue desarrollar una serie de estrategias y actividades propuesta por un plan de acción, que tiene como meta a través del sistema creado, atender alrededor de 334.875 empresas, al mismo tiempo se entregarán aproximadamente \$25.89 billones, entre recursos no reembolsables y reembolsables. Esta información analizada es favorable para la compañía porque permite conocer los medios disponibles a recurrir en caso de que se necesite obtener un capital de inversión para la adquisición de recursos necesarios para el posicionamiento y sostenibilidad de la organización.

**Formalización empresarial:** Según la ley 1429 del 2010, tiene como objeto la formalización de empleos y empresas que en la actualidad son informales, crear más empleos formales, brindar mejores ingresos a los miembros de la población informal, de los desempleados que presentan problemáticas y de los pequeños microempresarios, esta normatividad está enfocada en facilitar la idea de creación, formalización y la sostenibilidad de las empresas. Este análisis permite conocer la normatividad que apoya a muchas compañías para su proceso de formalización, siendo esto positivo para la credibilidad e imagen para la organización.

**Mecanismos de ayuda de Bancoldex para las empresas afectadas por el Covid-19:** Según Bancoldex (2020) como banco de desarrollo empresarial, tiene como función fortalecer sus actuaciones para ejercer como instrumento de intervención contra cíclica, cuando la economía y las compañías del país lo requieran, de manera como respuesta ante las necesidades obligatorias de las empresas colombianas que han sido perjudicadas por las acciones del COVID-19, esta entidad ha implementado dos mecanismos de apoyo enfocados en los siguientes ejes: Crédito de redescuento (los recursos son conducidos a las organizaciones por medio de intermediarios financieros, como bancos, compañías de financiamiento comercial, cooperativas, entre otros.) y Crédito Directo (De manera complementaria y manteniendo su esencia de banco de



redescuento, el banco posee mecanismos para brindar créditos de manera directa, en condiciones de mercado). El impacto de esta variable es positivo debido a que se podrá considerar en caso de ser necesario adquirir un crédito que permita fortalecer la parte administrativa, financiera y operativa de la organización.

**Pago de impuestos de pymes:** Según la ley 1429 del 2010, las microempresas que iniciaron a partir del periodo de implementación de esta normatividad, su actividad económica principal, obtendrán el beneficio de la progresividad en los pagos de impuestos sobre la renta por medio de parámetros, como el de los dos primeros años se cancela el 0%, en el tercer año el 25%, al cuarto año un 50%, en el quinto año el 75% y a partir del sexto año deben pagar el 100% del impuesto sobre la renta. La implementación de esta norma es una oportunidad para la compañía porque permite que los ingresos obtenidos sean utilizados para fortalecer su estructura organizacional, invertir en nuevos servicios y saldar pagos a acreedores, de manera que logre la compañía generar una rentabilidad que le ayude a posicionarse en el mercado.

**Tabla 6. Resumen Entorno político-legal**

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AGENCIA MODELS ELITE						
Entorno: POLÍTICO-LEGAL						
N°	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Sistema nacional de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas	O			X	
2	Formalización empresarial	O			X	
3	Mecanismos de ayuda de Bancoldex para las empresas afectadas por el covid-19	O			X	
4	Pago de impuestos de pymes	O			X	

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 21.

## **Entorno socio – cultural**

**Tradiciones y eventos culturales:** Según la redBus (s.f.), las ferias y fiestas son de las tradiciones que mayor tiempo han durado representando la cultura colombiana, de manera que las festividades pueden ser un poco variadas dependiendo la región, pero todas están enfocadas en ilustrar lo más representativo del país como lo son sus bailes, gastronomía, ferias y hospitalidad de sus habitantes, de manera que entre los eventos con gran reconocimiento están el carnaval de barranquilla, de negros y blancos, la feria de Cali y el festival de la leyenda vallenata, siendo estas parte esencial de las tradiciones de Colombia por el sentimiento que logra provocar. Según la página ConoceColombia (2019) en su análisis de las costumbres y tradiciones del departamento del Valle del Cauca dan a conocer que la diversidad étnica y cultural del territorio provocan que los eventos culturales y artísticos en los 36 municipios, 5 ciudades intermedias, además de una cosmopolita multicultural ciudad capital sean múltiples con una amplia variedad, por esta razón se llevan a cabo más de 265 festividades, en la cual se realizan ferias o eventos que reflejan el espíritu alegre, caracterizado por el departamento.

Según la Alcaldía Municipal de Roldanillo Valle del cauca (2019) reflejó en su página un documento que da a conocer las fiestas relevantes de la localidad realizadas anualmente, en donde se expone que para el 20 de enero se realiza la celebración conmemorativa de la fundación del municipio, del patrono san Sebastián y aniversario del museo rayo, con actos litúrgicos y culturales, además que a finales del presente mes hasta los primeros días de febrero se lleva a cabo la feria agroindustrial artesanal y equina grado A, en donde se cuenta con la participación de expositores equinos del país, presentación de artistas nacionales e internacionales, así como también uno de los principales atractivos eventos como lo es el desfile de carrozas y comparsas “ROLDACARNAVAL” organizado por la Secretaría de cultura y turismo. Para esta misma temporada se hace el campeonato nacional y mundial de parapente, el cual cuenta con pilotos a nivel mundial en una competencia en diferentes modalidades que adornan los cielos de la región, a su vez también se celebra en el año otras actividades culturales como la ruta turística religiosa dentro del marco de la celebración de la semana santa,

conmemoración del grito de independencia el 20 de julio, en este mes se realiza también el encuentro de mujeres poetas colombianas, festival de música afrocolombiana “UNIENDO RAZAS”, para agosto el campeonato nacional de ala delta, en septiembre el festival salsero y diciembre el gran concierto de navidad, siendo estas eventualidades una muestra que Roldanillo valle es una tierra de arte y cultura.

La información obtenida por medio de esta variable es favorable debido a que nivel nacional, departamental y local se realizan una variedad de celebraciones culturales y artísticas, de manera que podría la compañía lograr que sus representadas sean invitadas a estar en algunos eventos que requieran de la presencia, participación y talento de las modelos de la agencia, siendo esto una oportunidad de evidenciar el proceso de formación que está alcanzando la organización al preparar a sus alumnas, por lo tanto así pueda lograr un buen reconocimiento e imagen corporativa institucional ante las entidades y el público.

**Concursos de Belleza:** Según la Semana (2015), en su registro informó que Colombia es uno de los países con mayor fiestas y reinados al año, con un total de 3.794 eventos, de manera que esta publicación da a conocer al país que hay varios tipos de reinados como el de la panela, de la gallina campesina, del burro y de la Guayana de frío. El conocimiento de estos datos permite identificar que estamos ante un país con una amplia diversidad de reinados o concursos de belleza que representan la cultura colombiana, de tal manera esto refleja una oportunidad para el sector y la agencia de modelaje porque esta compañía podrá enviar talentos a participar en los diferentes eventos de modelaje del país.

**Estereotipos de la belleza en el modelaje:** Según Luciana Rodríguez (2019) En los últimos tiempos, el modelaje parece estar presentando transformaciones, quizás es la perspectiva externa que se ha identificado con los nuevos tipos de modelos, debido a las diferentes formas, estaturas y razas que se han presentado en las pasarelas, eventos de campañas y comerciales, puede ser que esto solo sea hasta el momento en Europa, pero Colombia está empezando a dar los primeros pasos para apropiarse de estas nuevas tendencias del modelaje, en efecto expertos del tema aseguran que estos estigmas han ido cambiando poco a poco, aunque se sigue observando a las modelos

como “plásticas”, un bello cascarón sin nada por dentro. Según Colombianfashion (2017) curvy Colombia 2017, fue el primer concurso del país que permite a las mujeres con curvas pronunciadas participar en un evento de moda y pasarela, como resultado este certamen dio a conocer que el mundo ha empezado una nueva era de tendencias de moda y estética, en donde no solo es aceptada las medidas exactas de 90-60-90, si no también se incluye las demás medidas en los conceptos de belleza, de modo que son cada vez más las tiendas que se especializan en tallas grandes, debido a que la moda está diseñada para todas las mujeres, incluidas las curvy.

Estos cambios que se están presentando en el modelaje es una oportunidad para que el género femenino pueda dejar de acomplejarse por los estereotipos que había antes y consigan entrar a participar de este mundo, sin importar el no tener las medidas perfectas, siendo esto positivo para la organización porque muchas mujeres al saber de estas tendencias dejaron sus complejos físicos y desearían pertenecer a esta industria, de modo que ingresarían a una agencia de modelaje, en la cual a nivel local, la compañía Models Elite podrá contar con nuevos talentos que se adapten a las nuevas tendencias deseando hacer uso de los servicios brindados por esta organización.

**Imagen de la mujer colombiana:** Según Andrés Martínez (2019) expresó en su escrito que la mujer colombiana es de los seres más alegres y mágicos del mundo, poseen grandes cantidades de valores que las hace ser importantes, por lo tanto, ellas son muy atractivas físicamente, pero la belleza principal se basa en sus principios, siendo esto una de las razones para que sean muy hermosas. Las mujeres del país son cariñosas, tiernas, efusivas, alegres, querendonas, amables, sentimentales y vanidosas por instinto, de manera que estas son casi perfectas, cada una cuenta con virtudes, defectos, además de ser exóticas con una hermosura particular y misteriosa.

La mujer colombiana es reconocida por su belleza a nivel mundial, por esta razón para esta industria y para la organización es favorable conocer que podrá atraer y formar mujeres con rasgos físicos y actitudes que las hace sobresalir ante la sociedad, como resultado se podría tener aspirantes a participar en concursos de belleza o modelaje a nivel nacional e internacional.

**Tabla 7. Resumen Entorno socio – cultural**

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AGENCIA MODELS ELITE						
Entorno: SOCIO – CULTURAL						
N°	Variable	A/O	AM	am	Om	OM
1	Tradiciones y eventos culturales	O			X	
2	Concursos de Belleza	O			X	
3	Estereotipos de la belleza en el modelaje	O			X	
4	Imagen de la mujer colombiana	O			X	

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 21.

### Entorno ambiental

**Pandemia Covid -19:** Según el Ministerio de Salud (2020) reporta que la situación actual del Coronavirus (COVID-19) en Colombia hasta el mes de octubre ha presentado 930.159 casos confirmados, de manera que el país cuenta con un total 83.085 casos activos, en donde se han registrado 28.306 muertes y se han recuperado 816.617 personas, por otra parte el tiempo (2020) menciona por medio de las proyecciones e impacto del coronavirus presentado por el ministerio de salud que para el 31 de diciembre del año mencionado podría suceder 41.622 fallecimientos por covid-19, por lo tanto el reto impuesto por el gobierno nacional es evitar 40.000 muertes por COVID- 19 para esta época.

La situación a nivel nacional frente a esta pandemia ha afectado el desarrollo operativo de la industria al presentarse un alto de las actividades realizadas por las compañías dedicadas al sector de modelaje y belleza como medidas de protección para preservar la integridad de los colombianos, de manera que la estabilidad de estas organizaciones se vio afectadas y poco a poco están logrando normalizar las operaciones de la prestación de sus servicios o ventas de productos.

**Vacuna del Covid-19:** Según el ministro de Salud y Protección Social Fernando Ruiz Gómez (2020) en el Plan Nacional de vacunación contra el Covid-19 anunció que el país

adquirió 40 millones de dosis de biológicos para un total de 20 millones de colombianos que serán aplicadas para el 2021 de manera gratuita, teniendo presente que este proceso requiere dos dosis por persona. El gobierno nacional firmó el 16 de diciembre con AstraZeneca un contrato por 10 millones de dosis, además para el día 17 del mismo mes con Pfizer por la misma cantidad y a partir del 30 de octubre pactó el acuerdo multilateral con el mecanismo COVAX por 20 millones de dosis, para así llegar a un total de 40 millones que entrarán al país en el año 2021, de manera que estarán realizando en el mes de enero el proceso de preparación, aunque si logran como ocurrió en otros países, se tendría planteado empezar a hacer procedimientos de prueba de la vacuna y así podrían en febrero comenzar con el proceso de vacunación. Este contexto analizado por esta variable es favorable para todos los habitantes y sectores empresariales del país porque se podría evitar que la salud de muchas personas se vea afectada por este virus, al lograr reducir y eliminar los contagios o muertes de personas, por consiguiente, se podría pensar que muchas actividades, tradiciones y eventos que fueron postergados se podrían volver a realizar como lo hacían antes.

**Tabla 8. Resumen Entorno ambiental**

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE						
Organización: AGENCIA MODELS ELITE						
Entorno: AMBIENTAL						
N°	Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Pandemia Covid -19	A	X			
2	Vacuna del Covid-19	O			X	

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 21.

### 6.1.2. Resultados del macroentorno analizado

El análisis del macroentorno permitió identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que inciden en el desarrollo operativo de la organización.

### 6.1.3. Evaluación integrada del macroentorno de la compañía Agencia Models Elite.

Después de diseñar la Guía de análisis se determinó por medio de esta matriz las amenazas y oportunidades pertinentes e importantes a través de variables que generen mayor impacto en la organización, dado que permite esta herramienta definir el conjunto de acciones estratégicas necesarias para el desarrollo del proyecto.

**Tabla 9. Evaluación integrada entorno demográfico**

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
<b>Crecimiento poblacional</b>	Se puede evidenciar una posible mayor cobertura en el mercado local y de municipios aledaños, debido a este crecimiento podrán surgir nuevos consumidores interesados en los servicios brindados por la industria de modelaje, en sí como tal aquellos prestados por la organización Agencia Models Elite.	El municipio de Roldanillo y zonas aledañas han presentado un incremento poblacional importante, siendo esto una oportunidad para reformular y ampliar los segmentos de mercado, además de identificar cuáles son las necesidades e intereses que puede llegar a satisfacer esta compañía al estar bien posicionada en su mercado objetivo.	O
<b>Género</b>	En los resultados analizados en las proyecciones demográficas por género se logró evidenciar que el sector cuenta con una mayor cantidad de la población indicada para su mercado objetivo (mujeres).	Según las proyecciones demográficas a nivel local se presenta una cantidad importante de habitantes, en donde el mercado potencial al que apunta la compañía en su segmentación (mujeres), representa el 53% de la población total del municipio, de tal manera esto genera una oportunidad para llegar y atraer nuevos clientes.	O

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 24.

**Tabla 10. Evaluación integrada entorno económico**

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
<b>Tasa de desempleo</b>	La disminución de la tasa de participación laboral afectaría el ingreso salarial de algunos consumidores alguna manera u otra, por lo tanto, esto provocará que muchas personas que son usuarios o deseen serlo de los servicios brindados por este sector, deban dejar o no puedan hacer uso de estos, por la reducción de sus ingresos y deban priorizarlos en otras necesidades.	El desempleo limita la demanda de los clientes para contratar los servicios prestados por la organización, por lo cual pone en evidencia una amenaza para que la compañía pueda crecer.	A
<b>Ingreso salarial</b>	Los ingresos obtenidos por los clientes permiten la adquisición de bienes y servicios. En la medida que los ingresos salariales sean mayores, mayor consumo tiende a haber.	Esta situación representa una oportunidad para la demanda de los servicios, por consiguiente, se logra identificar que los clientes potenciales de la compañía poseen los recursos monetarios necesarios para hacer uso de los servicios prestados por la organización.	O
<b>Crecimiento del Sector de belleza</b>	El crecimiento de este sector permite que la agencia y demás entidades se vean beneficiadas debido a que estas podrán requerir de los servicios de estas, en lo cual podrían acordar alianzas estratégicas que aporten a la sostenibilidad y desarrollo de las compañías de la industria.	Se podrá presentar nuevas oportunidades de actividades y eventos que ayudarían al desarrollo operativo de varias compañías de diferentes industrias, además de los beneficios que alcanzaría la agencia al poder participar en varias eventualidades a nivel local, departamental y nacional.	O

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 24.

**Tabla 11. Evaluación integrada entorno tecnológico**

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
----------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------------



<b>Uso de redes sociales</b>	Las redes sociales es uno de los canales más importante para este sector debido a que es una herramienta que facilita la distribución y comunicación de los servicios o productos brindados por cada compañía de la industria.	El uso de las redes sociales es una tendencia al alza, esto permite que compañías como la agencia den a conocer sus actividades y portafolio de servicios, haciendo procesos de difusión y publicidad e imagen a bajos costos, además facilita a la empresa interactuar con sus proveedores y clientes.	O
<b>Uso de aplicaciones móviles</b>	Las organizaciones de la industria del modelaje se verán beneficiadas al poder implementar el uso de aplicaciones móviles y herramientas web que ayuden a realizar y fortalecer sus actividades de carácter administrativo, financiero y comercial.	Las nuevas herramientas, sistemas y equipos tecnológicos servirán para eliminar algunas problemáticas que se puedan estar presentando en algunas compañías, además también ayudara a fortalecer o implementar nuevos procedimientos que mejoren los productos o servicios de las organizaciones del sector.	O

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 24.

**Tabla 12. Evaluación integrada entorno político-legal**

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)</b>
<b>Sistema nacional de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas</b>	Esta ley busca apoyar por medio de entidades, brindando ayudas económicas e intelectuales (capacitaciones) a las compañías, ya que buscan que logren sostenerse, posicionarse y crecer en sus respectivos sectores.	La organización Agencia Models Elite podrá postularse a recibir estos beneficios brindados por estas diferentes entidades, de tal manera que pueda aprovechar la obtención de esos recursos (económicos e intelectuales) usándolos para generar innovación, crecimiento y rentabilidad a través de la aplicación de estrategias enfocadas en lograr una ventaja competitiva en el mercado.	O

<p><b>Mecanismos de ayuda de Bancoldex para las empresas afectadas por el covid-19</b></p>	<p>Las compañías pertenecientes a este sector incluyendo la del objeto de estudio se vieron afectadas por el cese de actividades por la situación de la pandemia del Covid-19, provocando esto reducción de ingresos, siendo esto un apoyo fundamental para el sostenimiento y reactivación económica de las compañías beneficiadas.</p>	<p>Se considera esta implementación como una ayuda fundamental para las compañías que están a punto de liquidar o están teniendo grandes pérdidas, debido a que les brindarán oportunidades para obtener créditos con facilidades de pago y así poder sostenerse de manera óptima en su mercado.</p>	<p>O</p>
<p><b>Pago de impuestos de pymes</b></p>	<p>Esta normatividad implementada permite que las compañías de los diferentes sectores logren un buen manejo, control y gestión a los ingresos obtenidos por el desarrollo de su actividad económica, al no tener que en un periodo de tiempo, responder por las obligaciones tributarias por los beneficios brindados a realizar el proceso de formalización.</p>	<p>La organización podrá verse beneficiada por estos estímulos tributarios al estar legalmente constituida, de modo que este proceso es uno de los recursos claves necesarios obtener para obtener un reconocimiento e imagen en el mercado.</p>	<p>O</p>

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancour (2013) pág. 24.

**Tabla 13. Evaluación integrada entorno socio-cultural**

<p><b>VARIABLE CLAVE</b></p>	<p><b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b></p>	<p><b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b></p>	<p><b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)</b></p>
<p><b>Tradiciones y eventos culturales</b></p>	<p>La industria de belleza y modelaje según sus estimaciones podrá generar una rentabilidad a las compañías que participen de manera directa o indirecta en este sector, debido a que se está analizando un país con una amplia diversidad cultural que hace de la imagen de la belleza femenina una fuente de ingresos para las empresas del sector.</p>	<p>Las compañías de este sector como la agencia tendrán la oportunidad de que sus representadas puedan participar en eventos que requieran la participación, talento e imagen de las modelos formadas por cada compañía, para así lograr ser reconocidas por su proceso de preparación y competitividad.</p>	<p>O</p>

<b>Estereotipos de la belleza en el modelaje</b>	<p>Estos cambios están generando que las compañías de la industria puedan hacer la obtención de nuevas personas interesadas en participar en el mundo del modelaje, debido a los nuevos estereotipos que muestran una faceta de como resaltar la belleza de la mujer.</p>	<p>Las compañías de este sector obtendrían nuevos beneficios económicos al incrementar la cantidad de personal a preparar por el cambio presentado del concepto de belleza, muchas mujeres dejarán los complejos que tienen y se decidirán a participar en un proyecto de vida que resalta la imagen de la mujer.</p>	<p>O</p>
--	---	---	----------

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 24.

**Tabla 14. Evaluación integrada entorno ambiental**

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)</b>
<b>Pandemia Covid -19</b>	<p>Por los cuidados de salud requeridos muchos negocios del sector tuvieron que cerrar un determinado tiempo e implementar una serie de protocolos de seguridad para velar por el cuidado de sus empleados, aliados claves y clientes para poder volver a laborar en sus ocupaciones.</p>	<p>Es fundamental para esta compañía velar por la integridad de sus colaboradores, clientes y personas externas que pueden verse afectadas por las condiciones de salud presentada.</p>	<p>A</p>
<b>Vacuna del Covid-19</b>	<p>Esta situación es favorable para todos los sectores empresariales del país debido a que se alcanzará la reducción de contagios o muertes de personas por el virus, por esta razón, se podría pensar que muchas actividades, tradiciones y eventos que fueron postergados se podrían volver a realizar como lo hacían antes.</p>	<p>Las organizaciones del sector lograrían llevar a cabo sus operaciones, planes o actividades que fueron postergados por la situación de salud del país, por consiguiente, esta posible solución planteada ayudaría a que poco a poco se recuperen las pérdidas obtenidas por la pandemia.</p>	<p>O</p>

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 24.

#### **6.1.4. Análisis del microentorno**

Es fundamental para el desarrollo del diagnóstico externo de un plan estratégico realizar un análisis del sector para identificar por medio de las fuerzas competitivas de una industria, las oportunidades y amenazas que afectan a una organización, de manera que para llevar a cabo este proceso se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter

conformadas por: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) rivalidad entre los competidores existentes, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) Amenaza de productos o servicios sustitutos.

### **Riesgo de que entren nuevos competidores**

En esta fuerza se mide el nivel de facilidad de ingreso de nuevas compañías a una determinada industria, de manera que la Agencia Models Elite perteneciente al sector del modelaje es analizada para identificar y evaluar la posible entrada de nuevos competidores a su mercado. Para el desarrollo de este proceso se analizó una serie de variables que permiten medir el comportamiento de este sector.

**Lealtad de los clientes:** Las redes sociales e internet como medio de comunicación o distribución han permitido conocer el nivel de fidelización que tiene el cliente frente a los servicios brindados por la compañía, debido a que ellos pueden obtener con facilidad información de otras organizaciones enfocadas en prestar los mismos servicios, de tal forma se determina que los usuarios se sienten identificados y demuestran que los servicios prestados satisfacen sus necesidades de formación.

Como resultado se considera esta situación favorable para las empresas de la industria, haciendo énfasis en la compañía de estudio, debido a que suele ser difícil lograr que los clientes cambien su empresa favorita sin alguna razón, a menos que la competencia brinde una propuesta de valor interesante para los deseos del consumidor.

**Posicionamiento de la marca:** En este sector se ha evidenciado el éxito de algunas compañías ubicadas en las principales ciudades del país dedicadas al mundo del modelaje, debido a que están son reconocidas por lograr la participación y coronación de sus integrantes en los diferentes reinados, eventos y concursos realizados a nivel nacional e internacional.

A nivel regional o local se ha podido analizar que esta industria apenas se está logrando posicionar en el mercado, siendo este el caso de la Agencia Models Elite del municipio de Roldanillo, puesto que es la primera organización en desarrollar esta idea de negocio en la subregión norte del Valle del Cauca, siendo una entidad que posee el conocimiento, fuentes y experiencia para posicionar la organización en el mercado, buscando lograr exportar talentos a concursar en diferentes certámenes para ganar prestigio e imagen en

la industria. Este aspecto es desfavorable para la compañía objeto de estudio debido a que esta no ha logrado posicionar su marca en el mercado, siendo esta situación favorable para presentarse ingresos potenciales de nuevas compañías.

**Límites de las barreras que impiden la entrada:** Las compañías que desean ingresar a esta industria no requieren poseer un alto capital de inversión para su operación por estar dedicadas a la prestación de servicios, por lo tanto, se podría tener en cuenta este suceso como una amenaza por la facilidad de la entrada de nuevos rivales, además de que los trámites legales y tributarios para este tipo de organizaciones no son rigurosos ni numerosos. Sin embargo, la dificultad que se podría presentar para los futuros competidores es el alto conocimiento, preparación, certificación y fuentes que deben tener para la participación en este mercado.

**Talento humano Calificado:** En Colombia se puede conocer que sus principales ciudades poseen personal preparado en los temas relacionados al sector del modelaje, dado que existe una amplia variedad de instituciones dedicadas a formar talento humano especializado, como resultado, ingresan a participar en las diferentes empresas de cada ciudad, mientras que a nivel regional y local se posee pocas personas formadas en temas afines de la industria, de manera que podría ser tedioso hallar miembros calificados para estos procesos, por consiguiente esto puede ser una gran dificultad que podría afectar a los potenciales ingresos al no poder encontrar este talento, siendo este la base fundamental para la creación de agencias de modelaje.

**Tabla 15. Matriz de análisis de riesgo de que entren nuevos competidores**

Riesgo de que entren nuevos competidores	Impacto	A/O	AM	Am	om	OM
Lealtad de los clientes	Positivo	O			X	
Posicionamiento de la marca	Negativo	A	X			
Límites de las barreras que impiden la entrada	Negativo	A		X		
Talento humano Calificado	Positivo	O			X	

Fuente: elaboración propia, 2021.

## **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La agencia de modelaje “Models Elite” no posee competidores en su localidad, por esta razón se analiza la competencia del sector de la belleza y como tal modelaje que tiene la compañía a nivel regional. Las compañías que compiten en la misma industria de la Agencia Models Elite son:

- Academia de modelaje Klass Models (ubicada en la Cl. 36 # 24 - 08, Tuluá, Valle del Cauca).
- Dc Models Agency (ubicada en la Cra. 3 #10-107 piso 2, Cartago, Valle del Cauca).
- DC Models eventos (ubicada en la Cra. 2 #11-04, Cartago, Valle del Cauca).
- Imagen Class (ubicada en la Cra. 1 Nte. #11-48, Cartago, Valle del Cauca).

**Crecimiento del sector:** Según Procolombia (2020) se estima a nivel nacional que las ventas del sector de belleza y como tal el modelaje se presentará un crecimiento progresivo proyectado a cinco años (2020-2024), en donde se estaría logrando una evolución promedio anual de ventas de 1,5 %, por USD 3.297 millones en 2024. Se estima que esta industria a pesar de los problemas presentados por la pandemia del Covid-19 no ha dejado de generar ingresos por ser la belleza considerada una de las necesidades que más invierten dinero los colombianos. Esta situación ha generado que los profesionales dedicados a labores del modelaje lleven a cabo sus actividades enfocadas en suplir la necesidad del consumidor.

Al realizar un análisis del tamaño del mercado en el que está apuntado la Agencia Models Elite, se puede apreciar que cuenta con un número adecuado de clientes potenciales ubicados en los municipios de Roldanillo, Zarzal y la Unión, Valle del Cauca, que demandan los servicios ofertados por la compañía.

Se ha identificado que la intensidad de la rivalidad es baja, debido a que se cuenta con poca competencia, en la cual la subregión conformada por los sitios mencionados cuenta con el servicio de la agencia que está ubicada en Roldanillo y la competencia se encuentra en las principales ciudades del departamento como Tuluá, Cartago, Palmira y Cali Valle del Cauca. Esta situación es favorable para la compañía objeto de estudio

debido a que su mercado objetivo carece de competencia, siendo esto una oportunidad para posicionarse y crecer en el mercado.

**Número de competidores:** Al analizar el número de competidores a nivel local se evidenció que es bajo por la carencia de competidores, así mismo esta situación se presenta en los municipios aledaños de la subregión del norte del Valle, de manera que la competencia se encuentra ubicada en las principales ciudades del departamento, habiendo más de 30 agencias de modelaje distribuidas en Tuluá, Cartago, Palmira Y Cali Valle del Cauca, siendo la ciudad capital la que más posee organizaciones pertenecientes a la industria del modelaje. Se puede analizar esta situación como una oportunidad para la compañía al ver la subregión como un atractivo empresarial para lograr una buena competitividad y sostenibilidad que le permita alcanzar una ventaja competitiva en el mercado objetivo.

**Diferenciación:** Este sector a nivel nacional se puede percibir que las compañías presentan un enfoque diferenciador en la prestación de los servicios de agencia de modelaje, siendo esto una herramienta que conlleva a que se presente una industria competitiva donde cada organización diseña estrategias y actividades que le permitan posicionarse, además de obtener una buena imagen y prestigio en el mercado.

A nivel local se identifica que la empresa posee un portafolio innovador adaptado a las nuevas tendencias que permitan estar a la vanguardia para el beneficio de los consumidores. Se considera este contexto favorable para la organización por las oportunidades que brinda el sector por ser competitivo, se podrá diseñar proyectos orientados al crecimiento, diferenciación y rentabilidad en el mercado que ayuden a lograr un gran prestigio e imagen frente a las demás empresas competidoras.

**Barreras de salida:** Analizar esta variable es fundamental para todas las compañías del sector sin importar su cobertura en el mercado, por esta razón se debe tener presente que las empresas líderes de la industria han realizado una inversión considerable en activos para lograr su actual posición, siendo esto un causal que impide salir con facilidad, además de la rentabilidad y posición que han logrado en la industria. Mientras que a nivel local o subregión la compañía que está participando en el sector no tendría

una alta barrera de salida porque careció de una alta inversión para su creación, pero está generando una rentabilidad que le permite sostenerse en el mercado.

Esta eventualidad es favorable para la organización debido a que al verse enfrentada a un mercado que es fácil de salir, ha logrado desarrollar una sostenibilidad e imagen por la buena participación presentada en los diferentes eventos y actividades relacionadas con el modelaje. Esta tendencia flexibiliza la rivalidad entre competidores.

**Tabla 16. Matriz de análisis de rivalidad entre las compañías establecidas**

Rivalidad entre las compañías establecidas	Impacto	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento del sector	Positivo	O			X	
Número de competidores	Positivo	O				X
Diferenciación	Positivo	O			X	
Barreras de salida	Positivo	O			X	

Fuente: elaboración propia, 2021.

### **Poder negociador de los clientes**

La Agencia Models Elite estableció su mercado objetivo a través de características demográficas, psicográficas y geográficas que le han permitido segmentar su grupo de clientes, como resultado la compañía definió el portafolio de servicios ofertados a hombres y mujeres (6 – 25 años) interesados en participar en el proceso de formación en el mundo del modelaje, hasta el momento ha alcanzado una cobertura de clientes locales (Roldanillo) y de municipios aledaños (Zarzal y La Unión). Esta organización logró ser reconocida por ser la primera agencia de la subregión y busca posicionarse en su mercado aprovechando la oportunidad de esta idea de negocio, ser pionera en este territorio.



**Concentración de los compradores respecto a la concentración de las compañías:**

La concentración de los usuarios en la industria del modelaje es pequeña y está en un proceso de crecimiento, debido a que el mercado cuenta con pocas compañías en la subregión, de modo que la organización de estudio ha logrado y sigue apuntado a prestar sus servicios a los clientes interesados de los municipios de la subregión del norte del Valle del Cauca. Está aprovechando ser la primera entidad que brinda esta idea de negocio en este territorio, además de cumplir con las exigencias y necesidades de los consumidores.

Esta situación es desfavorable por la baja concentración de clientes que se está presentando, a pesar de que la organización posee una buena ubicación estratégica y presta sus servicios en la localidad y municipios aledaños, no posee la cantidad de clientes adecuada, siendo esta situación negativa para las pretensiones de posicionamiento y crecimiento de la compañía.

**Costo o facilidad de los clientes para cambiar de empresa:** Los clientes no cuentan con la facilidad de buscar una compañía cercana que reemplace los servicios prestados por la organización, en vista de que este mercado objetivo no cuenta con compañías enfocadas en desarrollar la misma idea de negocio en la subregión analizada. Se puede identificar que los usuarios de la empresa se ven beneficiados por los servicios prestados por la entidad. Esto una oportunidad para reducir el riesgo de cambiarse hacia la competencia, por ello se puede presentar con más probabilidad de que un cliente no siga participando en el proceso formación de la agencia por no querer seguir en este proyecto de vida o por carencia de ingresos, a que se cambie o ingrese a otra empresa, debido a la inexistencia de rivales cercanos que ofrezcan los mismos servicios que la organización.

**Disponibilidad de información para el consumidor:** Los usuarios podrán estar enterados con facilidad de las informaciones relacionadas con esta industria, ya que ellos pueden acceder a medios de comunicación físicos o virtuales como las revistas, redes sociales y organizaciones que pertenecen al sector. Esta situación es favorable para los clientes porque podrán conocer cuáles son las compañías de la región reconocidas por su trayectoria y logros en el mercado, de modo que esta situación podría generar que

algunos clientes que tengan los recursos económicos necesarios para desplazarse a otros sitios opten por obtener los servicios de estas empresas, siendo esto algo desfavorable para el sector.

**Capacidad de integrarse hacia atrás en la industria:** Esta estrategia para que los clientes puedan tener un alto poder de negociación puede ser interesante para estos, pero para lograrlo debe haber un grupo de clientes interesado en obtener conocimientos y preparación para el mundo del modelaje. Para poder alcanzar este deseo deben estos especializarse obteniendo los certificados que lo avalan como profesional de la industria, las fuentes y alianzas que le brinden las herramientas de apoyo para la creación de una compañía prestadora de los servicios de agencia, siendo estas características como las de mayor rigor y de exigencia alcanzar. Debido a que no se requiere de un alto capital de inversión para la participación en el mercado, por consiguiente, no es gran riesgo de que se suceda este evento, pero se debe tener presente como una amenaza menor que podría pasar si se le da poder al cliente.

**Tabla 17. Matriz de análisis de poder negociador de los clientes**

Poder negociador de los clientes	Impacto	A/O	AM	Am	om	OM
Concentración de los compradores respecto a la concentración de las compañías	Negativo	A	X			
Costo o facilidad de los clientes para cambiar de empresa	Positivo	O			X	
Disponibilidad de información para el consumidor	Negativo	A		X		
Capacidad de integrarse hacia atrás en la industria	Negativo	A		X		

Fuente: elaboración propia, 2021.

## **Poder de negociación de los proveedores**

La Agencia Models Elite para llevar a cabo sus actividades de formación (servicios) no requiere poseer una amplia cantidad de proveedores locales y regionales que le brinden una variedad de productos o servicios, de acuerdo con lo mencionado esta compañía no depende de muchos proveedores. Esta requiere contar con los encargados de prestar los servicios públicos, el alquiler del establecimiento de trabajo (local), el diseño de los uniformes y los productos utilizados para algunos eventos o clases de la organización.

**Nivel de concentración de proveedores:** A nivel local la cantidad de proveedores es alta, debido a que se cuenta con un municipio con varias pymes dedicadas al diseño de modas, de manera que la compañía tendrá la facilidad en caso de ser necesario hacer cambio de proveedor en cuanto a este producto. La misma situación se presenta en la prestación del servicio de alquiler, por esta razón se puede evidenciar que la organización puede lograr acuerdos con sus proveedores con mayor facilidad al contar con un amplio grupo que pueden brindar los mismos productos o servicios.

Los únicos proveedores que no poseen una gran cantidad son los de los servicios públicos, pero estos no provocan acciones que puedan afectar el desarrollo operativo de la agencia, por lo que estas tienen un poder que no influye mucho. Esta situación es favorable para la organización porque no depende de terceros para llevar a cabo su idea de negocio.

**Capacidad de los proveedores para integrarse hacia adelante:** Es muy poca la posibilidad de que se presente esta situación con los proveedores porque esta industria a nivel local no depende de terceros para la prestación de sus servicios, de manera que el poder de los proveedores es bajo por la poca influencia que tienen ellos para el desarrollo de las actividades claves de la organización, siendo esto favorable debido a que los cambios que ellos presenten no afectarían directamente a la compañía.

**Contribución de los proveedores a la calidad del servicio:** la industria a nivel local al medir el nivel de contribución de los proveedores a la calidad del servicio prestado es baja debido a que la compañía no es valorada por los productos o servicios que proporcionan los pocos proveedores, sino que es calificada por la capacidad de formar,

preparar y exportar talentos para los diferentes eventos, certámenes y reinados de belleza del país, como resultado se determina este contexto favorable para la agencia por el bajo poder que posee cada proveedor en este mercado.

**Tabla 18. Matriz de análisis de poder de negociación de los proveedores**

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Impacto</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>om</b>	<b>OM</b>
Nivel de concentración de proveedores	Positivo	O			X	
Capacidad de los proveedores para integrarse hacia adelante	Positivo	O			X	
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Positivo	O			X	

Fuente: elaboración propia, 2021.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

El servicio prestado por la agencia de modelaje está relacionado al sector cultural, de entrenamiento y belleza, siendo estos los encargados de suplir las necesidades enfocadas en las costumbres, gustos y tradiciones de los habitantes colombianos considerados clientes. Este servicio como tal no tiene un sustituto principal que lo remplace, pero como el propósito del presente es desarrollar un proyecto de vida en los usuarios, se considera pertinente mencionar otras compañías que tienen intereses similares, siendo estas consideradas como sustitutos secundarios por sus servicios prestados, las cuales son:

- Academias de deportes (fútbol, baloncesto, voleibol, natación, entre otros...).
- Academias o agencias de danzas, música y teatro (actuación).

**Nivel Diferenciación de los servicios sustitutos:** Los servicios sustitutos prestados por las compañías poseen características diferenciadoras frente a la agencia porque realizan diferentes actividades para el desarrollo de su idea de negocio especialmente en los deportes que hacen uso de herramientas y espacios diferentes al de la preparación

de una modelo, siendo esto un atractivo para las personas querer participar en ellos, además, las academias de baile, música y teatro satisfacen gustos y necesidades muy requeridas por la comunidad. El impacto de esta variable es desfavorable para la compañía porque estos sustitutos analizados han logrado impactar en un amplio segmento de mercado que podría superar la cobertura del modelaje, siendo esta situación necesaria controlar para evitar consecuencias que afecten al sector analizado.

**Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido:** Los sustitutos ofrecidos en los diferentes servicios pueden presentar costos similares o inferiores al de la compañía analizada pero la problemática que se presenta en cuantos a precios es que algunos de estos servicios relacionados con el deporte y la cultura suelen ser gratuitos por ser estrategias diseñadas en los planes de bienestar social del gobierno nacional implementados en los departamentos del país. Esta situación es una amenaza a la que se enfrenta la industria del modelaje por competir con empresas afines al sector público del país, de manera que estas son apoyadas con recursos que aportan para su sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

**Propensión del comprador al sustituir:** El usuario tiene presente que al pertenecer a una agencia de modelaje firma un contrato de exclusividad, de modo que los clientes que hacen uso de los servicios de estas compañías de la industria están enfocados en cumplir los requerimientos legales y éticos acordados para obtener un buen proceso de formación y preparación para ser un buen profesional (modelo) del sector. Este análisis ayuda a conocer que los usuarios de esta industria no tienden a cambiar los servicios prestados por las agencias por otros considerados sustitutos, debido a que estos están comprometidos legal y moralmente para llevar a cabo este proceso de formación como un proyecto de vida que le puede brindar muchos beneficios, siendo este suceso expuesto considerado favorable para las organizaciones del sector.

**Tabla 19. Matriz de análisis de Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Impacto	A/O	AM	Am	om	OM
Nivel Diferenciación de los servicios sustitutos	Negativo	A		X		
Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido	Negativo	A		X		
Propensión del comprador al sustituir	Positivo	O			X	

Fuente: elaboración propia, 2021.

**Tabla 20. análisis de matriz consolidada de las fuerzas de Porter**

Fuerza	Tendencia de la Fuerza	Situación para la Agencia Models Elite
Riesgo de que entren nuevos competidores	Medio- bajo	Favorable
Rivalidad entre las compañías establecidas	Baja	Favorable
Poder negociador de los clientes	Medio- bajo	Medianamente favorable
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Favorable
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Medio- alto	Desfavorable

Fuente: elaboración propia, 2021.

El estudio del microentorno realizado a través de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar que la compañía Models Elite está participando en un sector que resulta ser atractivo por las características evidenciadas en cada variable, en donde se puede establecer que el riesgo de que entren nuevos competidores, la rivalidad entre las

compañías establecidas y el poder de negociación de los proveedores son bajos, siendo esta situación favorable para la organización. El poder negociador de los clientes tiende a estar estable, a pesar de las amenazas expuestas, pero se puede establecer estrategias que ayuden a darles un manejo o control adecuado y por último, la amenaza de productos o servicios sustitutos es una eventualidad que se está presentando constantemente por verse la empresa enfrentada a diferentes sectores que resultan ser muy atractivos para las necesidades de los usuarios, además de que son respaldados por entidades públicas y privadas para su estabilidad y crecimiento en el mercado.

#### **6.1.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La evaluación de los factores externos que afectan a la compañía objeto de estudio se llevó a cabo por medio de la clasificación de las oportunidades y amenazas halladas en la matriz del análisis de los entornos, siendo estas calificadas como oportunidad mayor y menor (4 y 3), así mismo las amenazas obtenidas como mayor y menor (1,2), después se les asigna un peso y son multiplicadas (peso x calificación) para obtener un ponderado total. Esta matriz permite identificar que, si el resultado es mayor a 2,5, la empresa aprovecha las oportunidades del sector, mientras que, si es menor, se presenta una débil capacidad de respuesta frente a los entornos.

**Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

<b>Evaluación de factores externos (EFE)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
Incremento poblacional urbana de los municipios de la región	7%	3	0,21
Crecimiento del Sector de belleza	13%	4	0,52
Uso de aplicaciones móviles	10%	4	0,4
Cambios en los estereotipos de la belleza en el modelaje	6%	3	0,18
Pocos competidores en la industria	15%	4	0,6
Alto nivel de concentración de proveedores en el sector belleza	4%	3	0,12
<b>Total oportunidades</b>	<b>55%</b>	<b>N/A</b>	<b>2,03</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
Aumento de la Tasa de desempleo	8%	1	0,08
Pandemia Covid -19	8%	1	0,08
Marcas no posicionadas en el sector	8%	1	0,08
Bajas barreras de entrada	5%	2	0,1
Baja concentración de los compradores	6%	1	0,06
Precios bajos de los servicios sustitutos	10%	1	0,1
<b>Total amenazas</b>	<b>45%</b>	<b>N/A</b>	<b>0,5</b>
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>2,53</b>

Fuente: Elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 28.

Se realizó la matriz de evaluación de factores externos para la Agencia Models Elite, en donde se determinó que la compañía obtuvo una ponderación del 2,53, ilustrando que esta se encuentra en un entorno que genera tanto amenazas como oportunidades que podrían incidir positiva o negativamente en los procesos administrativos u operativos de una organización. Como resultado de este proceso se considera pertinente analizar y aprovechar las condiciones que presentan los entornos, para así diseñar e implantar estrategias que contribuyan al mejoramiento, posicionamiento y crecimiento de la compañía, en pro de contrarrestar o eliminar las amenazas que afectan el desarrollo organizacional y de aprovechar las oportunidades presentadas en la industria.



### 6.1.6. Referenciación – Benchmarking

Este procedimiento ayudará a identificar el nivel de desempeño de la organización Agencia Models Elite, al referenciarla frente a otras compañías que participan desarrollando una misma o similar idea de negocio en la industria de la belleza y modelaje. Para llevar a cabo este proceso se hará un análisis de las empresas competidoras del mercado que han logrado posicionarse y ser reconocidas por el sector, por lo tanto, se usará una herramienta que permita evaluar las características claves utilizadas por las compañías para lograr su éxito en el mercado.

**Tabla 22. Factores claves de éxito a valorar**

F.C.E	Definición	¿Por qué es un F.C.E?
Posicionamiento de la marca	Espacio ocupado en la mente de los clientes por la marca de una compañía que atrae y logra que ellos perciban los beneficios, atributos y competencias distintivas ofertadas en los productos o servicios con respecto a los de sus competidores.	Permite que las compañías ocupen un lugar privilegiado en la mente de sus clientes, haciendo que estos reconozcan y capturen el valor que estas definen a través de un portafolio de productos o servicios.
Portafolio de servicios	Oferta diseñada para exponer detalladamente las características y beneficios de la oferta comercial de una organización o negocio.	Las empresas si crean un portafolio de servicios diferenciador con una propuesta de valor que genere atracción al cliente, podrán apuntar a superar a sus competidores y lograr una ventaja competitiva en el mercado.
Experiencia	Es una práctica, conocimiento y habilidad adquirida por personas, grupos u organizaciones que han logrado desarrollar una serie de sucesos o actividades de manera constante.	Es fundamental para el desarrollo de una idea de negocio, por su forma de realizar las operaciones claves necesarias para que una empresa pueda lograr su razón de ser.
Marketing	Según Kotler y Armstrong (2008) es un proceso fundamental utilizado por las compañías para crear valor con sus clientes y lograr definir relaciones sólidas con ellos alcanzando a favor el valor de los compradores.	La aplicación de estrategias de marketing permite conocer las necesidades y gustos del cliente, de modo que una compañía puede crear servicios diferenciadores que generen valor en el mercado.
Proceso de formación	Mecanismo de aprendizaje diseñado e implementado por las compañías para el desarrollo a nivel personal y profesional de cada colaborador o miembro.	La implementación de un proceso de formación ayuda a que el personal de una compañía desarrolle habilidades y capacidades que fortalecen o mejoran el desarrollo de las funciones o tareas.
Capacidad financiera	Facilidad que tiene una compañía para realizar inversiones o saldar pagos en determinados periodos a corto, mediano y largo plazo.	Una estructura financiera adecuada permite disponer de facilidades para saldar las deudas, generar buenas ganancias y realizar inversiones en recursos que aporten al desarrollo de los objetivos organizacionales.

Talento humano Calificado	Personal íntegro profesional dispuesto a realizar efectivamente sus funciones y actividades que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.	Poseer talento humano preparado para cumplir con las funciones o tareas de una compañía, ayuda a que el nivel de productividad y la calidad del trabajo sea el óptimo para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
Calidad del servicio	Variable que permite medir el cumplimiento y satisfacción de las expectativas y necesidades de los servicios brindados por una organización hacia sus clientes.	Es la encargada de determinar el nivel cumplimiento de la oferta y satisfacción generada por una compañía hacia sus clientes.
Alianzas estratégicas	De acuerdo con Betancourt (2020) las alianzas estratégicas son aquellos procesos realizados con personas (naturales o jurídicas) que aportan al desarrollo de actividades enfocadas en manufacturar, comercializar, distribuir o financiar una organización.	Estas permiten que las empresas mejoren sus procesos operativos, obtengan nuevos recursos y tengan la oportunidad de participar en nuevas industrias.
Lealtad de los clientes	Gestión comercial realizada por las compañías con el fin de crear, sostener y fortalecer una relación continúa con sus clientes, buscando evitar que sean estos seducidos por la competencia.	Permite que las compañías generen ingresos fijos, prestigio e imagen, que ayuden al posicionamiento y crecimiento de cada una en sus respectivos mercados.
Infraestructura y tecnología	Conjuntos de servicios, instalaciones, instrumentos y medios técnicos usados por las compañías para la realización de sus actividades u operaciones.	Estos ayudan a que cada empresa desarrolle su idea de negocio, a través de un análisis técnico organizacional que ilustre con claridad cuáles son los espacios físicos y recursos adecuados para la prestación de servicios o venta de productos.

Fuente: elaboración propia, 2021

## Compañías para comparar

**Stocks Models:** el sitio web de Stock Models ilustra que es la primera agencia de entretenimiento integral del país con sello Caracol TV; se encuentra ubicada en Bogotá en la carrera 103 no. 69B- 43, siendo esta reconocida como una de las mejores agencias en representación de modelos a nivel nacional y una de las más innovadoras en la creación de proyectos para todo tipo de eventos. Esta brinda una variedad de soluciones y servicios a empresas de todos los sectores, por medio de 4 unidades de negocio: moda, eventos, escuela y booking de talento, además de que hace parte del grupo empresarial Valorem junto a otras compañías como: Caracol Televisión y sus canales filiales a nivel nacional e Internacional como Caracol Internacional, Caracol Play, periódico el Espectador, revista cromos, emisora Blu Radio, Cine Colombia y Canal Clima.

La organización cuenta con más de 19 años de trayectoria, experiencia y conocimiento al contar con el mejor equipo profesional preparado para ayudar a los clientes a cumplir sus necesidades con los mejores estándares de calidad.

**Informamodels:** En su página web da a conocer que la compañía fue creada en 1987 en la Ciudad de Medellín por dos mujeres creativas profesionales llamadas Chacha Posada y Margarita Gómez, teniendo esta como único propósito descubrir talentos, de manera que la organización está dedicada a la búsqueda, promoción de modelos y talentos con fines publicitarios, además de la extensión de sus servicios a proyectos de moda, campañas, pasarelas, eventos y marcas, por consiguiente ha logrado durante 34 intensos años y llenos de anécdotas, resultados que hablan por sí mismo: 15 Top Models, 106 modelos representados y 3.000 modelos de archivo, que hacen parte del Book que presentan a los clientes.

**Grupo 4:** Según el portal web, grupo 4 es una organización de moda, estilo y talento ubicada en la Ciudad de Bogotá en la Cra 8 # 74C-1, esta idea de negocio proviene de una iniciativa al identificar en el mercado la necesidad de diseñar una agencia integral que incluya diversas áreas, desde el manejo de imagen hasta la realización de eventos, de tal manera esta propuesta es un espacio ideal para que el cliente encuentre en un solo lugar diferentes líneas que ayudan a posicionar un producto, por ello esta compañía nace de la amistad y amor por la moda, siendo esta creada por los profesionales calificados del sector Carolina Castro, Ingrid Wobst y Tony Marques.

**Agencia Models Elite:** La organización fue creada por el señor Luis Alexander Días Almesiga, el día 15 de abril del 2019, esta se encuentra ubicada en el municipio de Roldanillo Valle en la carrera 3 No- 8-16 segundo piso, barrio José María Barbosa, de manera que la agencia goza de una ubicación estratégica, debido a que la localidad limita con los municipios de Zarzal, la Unión, Bolívar y el Dovio, siendo algunos de los habitantes de estos, beneficiados por los servicios prestados por esta organización. Esta compañía brinda un variado portafolio de servicios conformado por las siguientes temáticas: pasarela, etiqueta, principios y valores, baile y danza nacional, make up (maquillaje), protocolo, fotografía, glamour, expresión oral, corporal y teatro y cultura nacional.

### **Matriz de perfil Competitivo**

Para construir la matriz se toma los factores claves definidos, en donde cada uno es evaluado con relación a las compañías seleccionadas, de tal forma cada ítem a valorar

se le otorga un peso según su importancia, como resultado estos al ser sumados deben dar como total 100%. Después son calificados de 1 a 4 para identificar si son debilidades o fortalezas (mayor o menor) para cada empresa y por último se realiza una ponderación multiplicando el peso por el valor asignado a cada factor, para así registrar la calificación total para cada organización.

**Tabla 23 Tabla de matriz de perfil Competitivo**

Matriz de perfil Competitivo									
Factores claves de éxito	STOCKS MODELS			Informamodels		Grupo 4		Agencia Models Elite	
	Peso Relativo	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Posicionamiento de la marca	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Portafolio de servicios	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Experiencia	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Marketing	5%	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Proceso de formación	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Capacidad Financiera	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Talento humano Calificado	5%	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad del Servicio	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Alianzas estratégicas	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Lealtad de los clientes	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Infraestructura y tecnología	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
total	100%	N/A	3,8	N/A	3,45	N/A	3,35	N/A	2,3

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 34.

### 6.1.7. Análisis de la matriz de perfil competitivo

El proceso de Referenciación permitió conocer el nivel de efectividad que presenta las compañías al evaluarse una serie de factores claves relacionados con el sector, en donde se identificó que la empresa con mejor calificación es STOCK MODELS, seguidamente por poca diferencia Informamodels y grupo 4 y por último como se tenía esperado la Agencia Models Elite. El propósito de este procedimiento es conocer por medio del análisis de variables claves, las estrategias empleadas por cada compañía, para así determinar cuáles pueden ser atractivas para aplicar en la organización objeto de estudio.

**Tabla 24. Estrategias aplicadas por cada compañía**

Compañías	Estrategias
<b>STOCK MODELS, Informamodels y grupo 4</b>	Diseño y aplicación de estrategias de diversificación desarrollando servicios diferenciados ampliando su cobertura para participar en mercados o proyectos relacionados con la moda, campañas publicitarias y producción de eventos.
<b>STOCK MODELS y grupo 4</b>	<p>Diseño de un amplio portafolio adaptado a las necesidades de los usuarios y del mercado, de tal manera que los servicios que prestan además de la formación de modelos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las agencias de talentos para representar profesionales de diferentes artes y disciplinas.</li> <li>• La creación de eventos como lanzamientos, producciones fotográficas, pasarelas de moda, actividades de marca y conferencias.</li> <li>• Cursos talleres de modelaje personalizados en los siguientes temas: Pasarela -Maquillaje y peinado -Etiqueta y Protocolo Fotografía -Asesoría de Imagen -Expresión Corporal</li> <li>• Redes Sociales -Nutrición &amp; Fitness- Habilidades comunicativas para hablar en público- Consultoría- Etiqueta empresarial- Comunicación para el éxito en las ventas - Servicio al cliente - Books fotográficos.</li> </ul>
<b>STOCK MODELS e Informamodels</b>	Obtención de reconocimiento e imagen al desarrollar estrategias de responsabilidad social que le ha permitido participar y crear diferentes eventos aportando el talento de las agencias y generando sonrisas a los más necesitados.
<b>STOCK MODELS, Informamodels y Grupo 4</b>	La dirección de estas compañías es ejecutada por profesionales con experiencia en los mercados que participan. Por esta razón estas empresas han diseñado nuevos servicios o enfoques orientados al logro de una alta calidad apoyada por acciones cómo atraer, contratar y formar talento humano calificado idóneo, pensando siempre en el mejoramiento continuo para el desarrollo de las operaciones de las organizaciones.

**STOCK MODELS,  
Informamodels y  
Grupo 5**

Creación de alianzas estratégicas con otras compañías nacionales e internacionales de diferentes sectores logrando que estas aportaran recursos financieros (capital de inversión) para la adquisición de equipos tecnológicos, infraestructura y talento humano preparado. Por otro lado, también los aliados realizan o complementan los servicios prestados por las agencias.

Fuente: elaboración propia a partir de sitios web de las compañías mencionadas, 2021

## **6.2. DIAGNÓSTICO INTERNO**

Para el proceso de implementación del direccionamiento estratégico es fundamental conocer el funcionamiento que desarrolla la compañía objeto de estudio de manera interna, por lo cual se llevó a cabo un estudio general de los procedimientos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, como resultado se identificó la carencia de una estructura jerárquica con sus respectivas áreas funcionales definidas, por esta razón se consideró pertinente recopilar datos y clasificarlos por las áreas que comúnmente posee una organización.

La Agencia Models Elite para el desarrollo de sus actividades claves lleva a cabo una serie de procedimientos distribuidos por las siguientes áreas: mercadeo, técnico-productiva, talento humano, administración y finanzas, siendo estas realizadas por su propietario y en algunos momentos por colaboradores contratados por el presente para la prestación de los servicios de la compañía.

**Área de Mercadeo:** Es la encargada de realizar las actividades relacionadas con la publicidad como el manejo de la voz a voz, las redes sociales, el servicio de atención al cliente, crear y mantener en contacto con los aliados estratégicos, buscar patrocinadores y contratos para eventos que requieran o sean relacionados al modelaje.

**Área Técnico- productiva:** Tiene como funciones llevar a cabo el plan de formación para los alumnos, realizando su control y evaluación al implementarlo, supervisar la calidad y estado de las instalaciones de trabajo velando por la integridad de los usuarios, de coordinar las actividades de la agencia y eventos en los que ella participa, de la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de manera efectiva.

**Área de Talento Humano:** Sus tareas son realizar el proceso de contratación con cada alumno que ingrese a la compañía y personal que sea necesario para alguna eventualidad, se encarga de que presente la compañía un clima organizacional idóneo para el bienestar e integridad de todos los miembros de la organización.

**Área de Administración:** Tiene como función realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control operativo de la compañía para el desarrollo de las actividades claves que permitan a la compañía implementar su idea de negocio diseñando estrategias que le permitan sostenerse y posicionarse en el mercado.

**Área de Finanzas:** Esta área está encargada de realizar los controles financieros, económicos y tributarios llevando los registros, informes y soportes de los costos y gastos que se presentan en la organización, para así determinar si las utilidades obtenidas generan el margen de rentabilidad adecuado para el sostenimiento de la organización. La información ilustrada anteriormente permite que se lleve a cabo un estudio de los factores internos, en donde se conocerá si la empresa posee una serie de debilidades o fortalezas y así se podrá determinar la situación actual de la organización internamente.

**Tabla 25. Análisis Interno**

	Variable	D/F	FM	Fm	DM	Dm
<b>Mercadeo</b>	La empresa presenta un alto nivel de rotación de clientes, identificando que no todos logran verse satisfechos o no tienen la solvencia económica para hacer uso de los servicios prestados por la compañía	D			X	
	Presenta una baja participación en el mercado debido a que es una compañía nueva con un año de participación en la industria	D				X
	La compañía ha implementado estrategias de publicidad BTL para atraer clientes de manera personalizada directa por medio de las redes sociales, patrocinios y eventos	F		X		

	. La empresa posee alianzas estratégicas o convenios con compañías como la Corporación de Belleza de Risaralda, Giorgio Internacional, Masandwich Roldanillo y Maquillaje Katherine Cardona	F	X			
	No se lleva a cabo investigación de mercados ni plan de ventas.	D				X
	La empresa no ha logrado crear una imagen corporativa consolidada que le permita obtener prestigio y reconocimiento en el mercado	D				X
	La Agencia Models Elite logró diversificarse al invertir en la creación de una tienda de cosméticos "Salud y Belleza Elite"	F		X		
	La compañía ha realizado y participado en eventos locales que requieren de los servicios del modelaje	F		X		
<b>Técnico- productiva</b>	<b>Variable</b>	<b>D/F</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>
	La compañía posee una infraestructura locativa adecuada para el desarrollo de las operaciones	F		X		
	La calidad de los servicios prestados por la empresa ha logrado una buena aceptación y reconocimiento de los usuarios.	F	X			
	La organización cuenta con procesos estandarizados para la preparación y formación de los alumnos	F		X		
	Posee un sistema de seguridad y salud del trabajo empírico con algunas carencias en su funcionamiento	D				X
	La empresa no realiza indicadores de productividad para medir el nivel de rendimiento de sus actividades u operaciones	D				X
	No ha realizado una inversión pertinente para la obtención de equipos y herramientas que puedan mejorar y fortalecer los servicios ofertados por la agencia.	D				X



	Cuenta con un profesional calificado para el proceso de formación de los alumnos (modelos) y participación o realización de eventos	F	X			
<b>Talento Humano</b>	<b>Variable</b>	<b>D/F</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>
	El clima organizacional es óptimo, agradable y dinámico en la realización de las actividades u operaciones	F	X			
	La empresa realiza reconocimientos, estímulos e incentivos a los alumnos que logren destacarse en los procesos de formación	F	X			
	No posee un sistema de contratación formal para sus colaboradores.	D				X
	Carece de un manual de funciones para el personal de la empresa (colaboradores y alumnos).	D				X
	Contratación de mano de obra no calificada	D			X	
<b>Administración</b>	<b>Variable</b>	<b>D/F</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>
	Carece de un documento que determine el direccionamiento estratégico a desarrollar por la organización	D			X	
	Carencia de un sistema de control y supervisión en algunos procesos operativos y administrativos	D			X	
	Falta de planeación, diseño e implementación de estrategias corporativas	D			X	
	Inexistencia de una cultura organizacional	D			X	
	No posee una estructura jerárquica organizacional definida	D				X
	Las decisiones son tomadas por el director, pero el escucha las recomendaciones de los colaboradores	F		X		
<b>Finanzas</b>	<b>Variable</b>	<b>D/F</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>
	El nivel de liquidez de la compañía es bueno porque por cada \$1 que adeuda posee \$ 5,7 para saldarlo, de manera que puede cubrir los costos de prestación de servicios	F	X			

	El nivel de endeudamiento es alto debido a que el 75 % de la empresa pertenece a terceras personas, por consiguiente, cada \$1 invertido en activos, 75 centavos son financiados por los proveedores	D			X	
	El margen de ganancia de la compañía es de un 10%, de manera que logra una rentabilidad adecuada para su sostenimiento	D			X	
	Carece de un sistema contable para el manejo y control las finanzas de la empresa	D			X	
	No posee un plan de financiamiento e inversión	D			X	

Fuente: elaboración propia, 2021

### 6.2.1. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI)

Para conocer la situación interna de la compañía con relación a sus áreas funcionales o procesos y poder así, diseñar un diagnóstico verídico, se lleva a cabo una valoración a través de la matriz EFI, siendo esta la encargada de analizar detalladamente los factores internos de cada departamento y calificarlos con los valores 1 y 2 si son considerados como debilidades (mayor o menor) o en caso que sean fortalezas (menor o mayor) serian 3 y 4. Seguidamente después de la evaluación cuantitativa se le asigna a cada variable un peso, siendo este multiplicado por la calificación, para así lograr conocer el ponderado total de las fortalezas y debilidades que afectan internamente el desarrollo operativo de la organización.

**Tabla 26. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI)**

<b>Evaluación de factores Internos (EFI)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
La empresa posee alianzas estratégicas	7%	4	0,28
Buena aceptación y reconocimiento de los usuarios por la calidad de los servicios	8%	4	0,32
Cuenta con un profesional calificado	4%	4	0,16
El clima organizacional es óptimo, agradable y dinámico	3%	4	0,12
Realiza reconocimientos, estímulos e incentivos a los alumnos	3%	4	0,12
Aplica estrategias de publicidad BTL para atraer clientes	4%	3	0,12
Infraestructura locativa adecuada	4%	3	0,12
<b>Total Fortalezas</b>	<b>33%</b>	<b>N/A</b>	<b>1,24</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
No posee un sistema de contratación formal	7%	2	0,14
El nivel de endeudamiento es alto	7%	1	0,07
Alto nivel de rotación de clientes	6%	1	0,06
Bajo nivel de ingresos y utilidades	8%	1	0,08
No establecer indicadores de productividad	4%	2	0,08
Carece de un direccionamiento estratégico	7%	1	0,07
Falta de planeación, diseño e implementación de estrategias corporativas	6%	1	0,06
Cultura organizacional débil	5%	1	0,05
Contratación de mano de obra no calificada	6%	1	0,06
Carece de un sistema contable para el manejo de las finanzas	5%	1	0,05
No posee un plan de financiamiento e inversión	6%	1	0,06
<b>Total Debilidades</b>	<b>67%</b>	<b>N/A</b>	<b>0,78</b>
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>2,02</b>

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 47.

La puntuación total determinada por medio de la matriz EFI es de **2,02**, de manera que este análisis permite identificar que la compañía está presentando internamente una serie de debilidades que están provocando la pérdida de efectividad en el funcionamiento de algunos procesos de cada área por la incapacidad de planificar e implementar estrategias encaminadas a mejorar o eliminar aquellas actividades que no generan valor.

Los procedimientos realizados como la contratación de mano de obra no calificada por talento humano, la carencia de un plan estratégico, la falta de control y supervisión en los procesos operativos por administración, además de los bajos ingresos por la alta rotación de clientes, evidenciado por el área de mercadeo, son debilidades que requieren de una intervención de manera inmediata para evitar que sigan afectando el desarrollo de las actividades claves enfocadas al reconocimiento por la prestación de servicios, sostenibilidad y crecimiento en la industria.

### **6.3. ANÁLISIS MATRICIAL**

#### **6.3.1. Análisis de la Matriz DOFA**

Para desarrollar el análisis estratégico se considera pertinente tomar como referencia los resultados del diagnóstico externo e interno. Estos son adecuados en una lista, en donde se selecciona las variables de mayor importancia e impacto por medio de los resultados hallados en las matrices EFE y EFI, siendo estas las que aportan a la creación de la DOFA.

**Tabla 27. Listado DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: La empresa posee alianzas estratégicas	D1: Alto nivel de rotación de clientes
F2: Buena aceptación y reconocimiento de los usuarios por la calidad de los servicios	D2: Bajo nivel de ingresos
F3: Cuenta con un profesional calificado	D3: No realiza indicadores de productividad
F4: El clima organizacional es óptimo, agradable y dinámico	D4: Carece de un direccionamiento estratégico
F5: Realiza reconocimientos, estímulos e incentivos a los alumnos	D5: Falta de planeación, diseño e implementación de estrategias corporativas
F6: Aplica estrategias de publicidad BTL para atraer clientes	D6: Inexistencia de una cultura organizacional
F7: Infraestructura locativa adecuada	D7: Contratación de mano de obra no calificada
	D8: Carece de un sistema contable para el manejo de las finanzas
	D 9: No posee un plan de financiamiento e inversión
	D 10: No posee un sistema de contratación formal
	D 11: El nivel de endeudamiento es alto
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Incremento poblacional del Género femenino	A1: Aumento de la Tasa de desempleo
O2: Crecimiento del Sector de belleza	A2: Pandemia Covid -19
O3: Uso de aplicaciones móviles	A3: Carece de posicionamiento de la marca
O4: Cambios en los estereotipos de la belleza en el modelaje	A4: Bajas barreras de entrada
O5: Pocos competidores	A5: Baja concentración de los compradores
O6: Alto nivel de concentración de proveedores	A6: Precios bajos de los servicios sustitutos

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág. 50.

**Tabla 28. Matriz DOFA**

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
<p><b>F6, O1:</b> - Diseñar un estudio de mercado aplicando estrategias BTL para aprovechar el incremento de la población femenina de Roldanillo, Valle del Cauca y municipios aledaños, teniendo como propósito identificar cuáles son sus proyectos de vida, gustos, pasatiempos o necesidades a satisfacer relacionadas con la belleza y modelaje.</p> <p><b>F1, F2, F7, F9, O2, O5, O6:</b> - Implementar una estrategia de diversificación enfocada en ampliar la participación en el sector de la belleza. - Aprovechar el crecimiento y reconocimiento de calidad de la compañía para invertir en el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios que serían adquiridos con facilidad por el alto nivel de proveedores, los pocos competidores. -trabajar en conjunto con aliados estratégicos que participan o apoyan los procesos operativos claves de la compañía.</p> <p><b>F3, F4, F5, F8, O3, O4:</b> - Crear un plan de bienestar laboral y social orientado a reconocer e incentivar al personal de la agencia y a capacitar e informar a la comunidad sobre temas relacionados con la belleza, haciendo uso de los recursos que posee la compañía.</p>	<p><b>D4, D5, D6, D10, D11, O1, O2, O4:</b> - Contratar un administrador de empresas para que se dedique a realizar el proceso administrativo y de mejorar la estructura financiera de la compañía.</p> <p>- Crear un direccionamiento estratégico acompañado de estrategias corporativas que permitan a la compañía aumentar su nivel de ventas para lograr un buen margen de ganancias al beneficiarse del crecimiento del sector de la belleza y la población femenina.</p> <p><b>D8, O3:</b> - Adquirir un sistema de software, de aplicaciones móviles digitales o diseño de un sistema que permitan realizar, controlar y evaluar los estados financieros de la organización.</p>
ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
<p><b>F1, F2, F6, A3, A4, A5:</b> - Diseñar un plan de marketing enfocado en aplicar estrategias (BTL) que permitan exponer el portafolio de servicios que presta la compañía y demuestre el buen reconocimiento por la calidad de cada servicio prestado.</p> <p>-Acordar con los aliados estrategias de cooperación a través de la voz a voz y de actividades que contribuyen a que la empresa genere valor e imagen, para llegar a nuevos clientes y así lograr, a pesar de un posible ingreso de competidores, que la marca de la empresa se posicione en el mercado.</p> <p><b>F8, A2:</b> - Diseñar un plan de señalización y distanciamiento que permita la realización de las actividades de la agencia sin que afecte la integridad del personal, aprovechando el espacio amplio de la infraestructura locativa y así cumplir con rigor los protocolos de prevención del Covid-19.</p>	<p><b>D1, D2, D3, A1, A6:</b> - Crear convenios y contratos de trabajo con los aliados estratégicos o empresas, con el fin de tener recursos para diseñar e implementar un sistema de becas mensuales.</p> <p>- Establecer un sistema de becas y apoyos a las alumnas que demuestren sobresalir al realizar sus funciones o tareas, además de las que evidencien que presentan bajos ingresos por falta de empleo u otra situación que les impida continuar por cierto tiempo en la agencia, teniendo esto como propósito evitar el bajo nivel de ingresos y la alta rotación de clientes.</p>

Fuente: elaboración propia a través de la guía práctica para planes estratégicos, papeles de trabajo para grupos de investigación, Betancourt (2013) pág.51.

Después se realiza el cruce para diseñar estrategias FO. FA, DO, DA en donde se cruzan las fortalezas para aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, siendo usadas las oportunidades para minimizar debilidades y se pretende eliminar o reducir las debilidades y amenazas que afectan a la organización.

Las estrategias que se diseñarán en la matriz tendrán como propósito definir los lineamientos estratégicos para solucionar aquellas falencias externas e internas que afectan el desarrollo de las operaciones que generan valor en la compañía, de manera que esta herramienta permite crear una serie de alternativas que serán analizadas para determinar cuáles son más factibles aplicar para la realización de un plan de mejoramiento o acción.

### **6.3.2. Análisis de la Matriz Interna y Externa**

Esta herramienta tiene como propósito evaluar a la Agencia Models Elite, tomando como referencia los datos obtenidos en el análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) de la compañía, siendo estos valorados por medio de La matriz EFE y EFI, para así realizar una representación gráfica que permita tener las bases necesarias para la creación de la matriz interna y externa.

Las coordenadas son:

Matriz de factores internos (EFI): 2,02. **Ver tabla 26**

Matriz de factores externos (EFE):2,53. **Ver tabla 21**

**Tabla 29. Matriz Interna y Externa (IE)**

<b>Matriz IE (Interna y Externa)</b>				
		<b>TOTALES MATRIZ EFI</b>		
		<b>SÓLIDO 3.0 A 4.0</b>	<b>PROMEDIO 2.0 A 2.99</b>	<b>DÉBIL 1.0 A 1.99</b>
<b>TOTALES MATRIZ EFE</b>	<b>ALTO 3.0 a 4.0</b>	I	II	III
	<b>MEDIO 2.0 A 2.99</b>	IV	V (2,02- 2,53) <b>F</b>	VI
	<b>BAJO 1.0 A 1.99</b>	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, 2021

Según la matriz interna y externa, la compañía se encuentra ubicada en el cuadrante V, el cual pertenece a la formulación y selección de estrategias orientadas a conservar y mantener, con una ponderación (2,02- 2,53).

La empresa posee un equilibrio entre las fortalezas para enfrentar las debilidades y las oportunidades superan a las amenazas de la industria, siendo esta la razón para recomendar la implementación de estrategias enfocadas a lograr una mayor participación en el mercado, así como también a crear estrategias para el desarrollo de productos o servicios especializados para el sector, teniendo presente una posibilidad de aplicar una diversificación que permita llegar a nuevos mercados. La empresa no se encuentra en las mejores condiciones, pero, puede asumir retos que mejoren su competitividad.



## **7. REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Después de realizar el proceso de investigación, logrando analizar la situación interna y externa de la Agencia Models Elite, se procede a reformular los pilares estratégicos de la organización, debido a las carencias de algunos aspectos que son fundamentales para definir la razón de ser y el estado futuro deseado de la organización.

### **Misión**

Somos una agencia de modelos calificada para formar, asesorar y exportar profesionales preparados e íntegros. Brindamos un amplio e innovador portafolio de productos y servicios ofertados o prestados al sector empresarial y a la comunidad Roldanillense y del norte del Valle del Cauca. Nuestro talento humano está formado profesionalmente y posee la experiencia para estar 100% comprometido con la satisfacción de las necesidades de los usuarios y del mercado de la moda, publicidad, entretenimiento, modelaje y belleza.

### **Visión.**

Para el año 2026, la Agencia Models Elite será una empresa con una estructura operativa, administrativa y financiera sólida. Capaz de crear alianzas estratégicas encaminadas a que la compañía participe en diferentes mercados, siendo reconocida a nivel departamental por su conocimiento, talento y experiencia en los procesos de formación y selección de profesionales íntegros, calificados para participar en todo tipo de eventos relacionados al mundo de las pasarelas, entretenimiento, belleza, publicidad y moda a nivel departamental y nacional.

### **Objetivos estratégicos.**

1. Fortalecer el portafolio de la organización, desarrollando e incluyendo nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades de los usuarios y del mercado.
2. Fortalecer la gestión y estructura financiera de la compañía por medio de la reinversión en activos y capital de trabajo.
3. Posicionar a la Agencia Models Elite como una compañía reconocida a nivel departamental por su excelencia en calidad frente a sus procesos operativos, administrativos y de servicio al cliente.

### **Principios y valores**

**Dignidad Humana:** Grandeza humana. Valor inherente al ser humano por el solo hecho de serlo.

**Amor:** Establecer buenas relaciones humanas de todo tipo y en la academia serán pilares para sostener y retroalimentar la dignidad humana.

**Igualdad:** Conectar de manera global a todas las personas de la agencia y velar por que haya igualdad de trato y oportunidades sin discriminación alguna.

**Respeto:** Reconocer, aceptar y valorar las cualidades de los demás y de sí mismo (a), es decir, el reconocimiento del valor propio y del derecho del individuo y la sociedad.

**Compromiso:** Asumiendo nuestros deberes y siendo consecuentes con nuestras responsabilidades a la hora de tomar nuestras decisiones y cumplir obligaciones.

**Igualdad:** Identificar que somos iguales ante la Ley y la sociedad, sin distinción de raza, religión, género, estrato social, entre otras.

**Trabajo en equipo:** Trabajar en un ambiente donde sobresale la solidaridad y compañerismo para el desarrollo de las actividades claves de los procesos encaminados a contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

**Seguridad:** Brindar un espacio conformado por medios humanos y acciones que permitan eliminar, reducir y controlar los riesgos o amenazas que puedan provocar daños

físicos, psicológicos o materiales, pensando siempre en preservar la salud y bienestar del personal de la organización.

**Excelencia:** Nuestros productos, servicios y procesos apuntan a la excelencia cumpliendo con los estándares de calidad en todas sus características, pensando siempre en el bienestar de los usuarios y mercados.

**Capacidad intelectual:** Es importante para nosotros contar con talento humano profesional que apunte a capacitarse continuamente, también le inculcamos a nuestros alumnos la importancia de formarse académica y profesionalmente.

## **Políticas empresariales**

### **Política de Calidad**

Nuestro propósito es diseñar e implementar procesos operativos orientados a desarrollar un alto nivel de formación, capacitación y actualización profesional en los diferentes campos que se enfoca nuestro portafolio de productos y servicios, siempre pensando en demostrar lo comprometido que estamos a la hora de ejercer nuestras labores, presentando un enfoque diferenciador que permita mejorar continuamente nuestros procedimientos encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios y mercados.

### **Política de Clima organizacional**

Brindarles a los colaboradores de la compañía, un ambiente armonioso, agradable, seguro y adecuado para la ejecución de sus funciones, la realización de actividades y procesos, desarrollando un plan de bienestar laboral que motive y reconozca el esfuerzo del personal, para así crear una sinergia que les inspire trabajar en conjunto para el desarrollo y cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

### **Política de Imagen Corporativa**

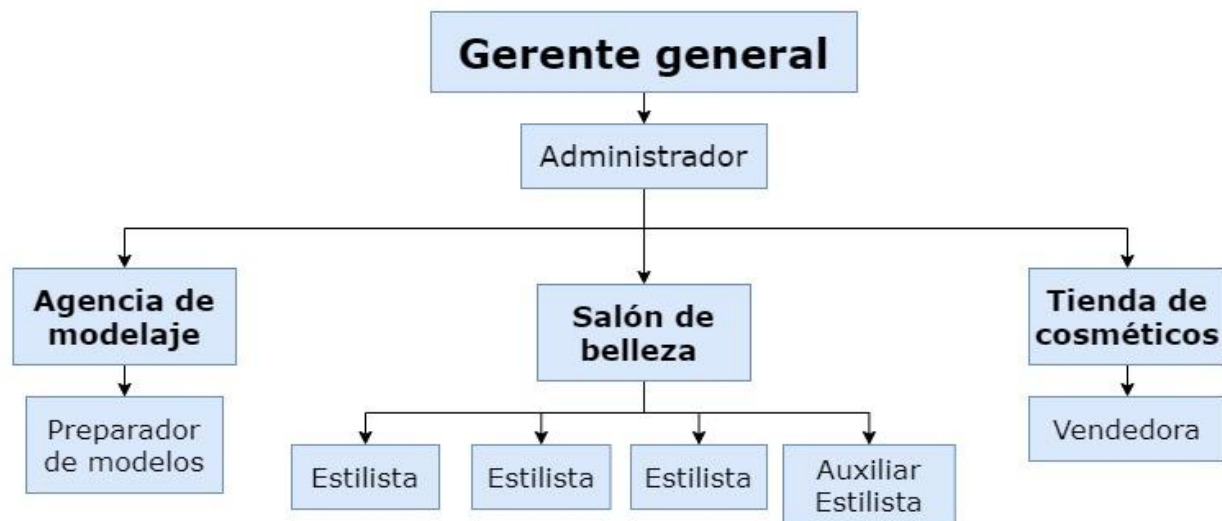
Nuestro ideal es desarrollar acciones encaminadas a que la marca aumente continuamente su valor, buscando realizar que los productos y servicios brindados por la compañía sean significativos para sus usuarios o clientes, al conocer y satisfacer sus

necesidades, siendo premiados por la calidad y compromiso de nuestra empresa para operar, logrando crear un vínculo que nos posicione en la mente de cada consumidor.

## Organigrama

Se propone el diseño de un organigrama para la Agencia Models Elite, debido a la inexistencia del presente en la actualidad (Figura 1).

**Figura 1. Organigrama de la Agencia Models Elite.**



Fuente: elaboración propia, 2021

## 8. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Para el desarrollo de un plan de mejoramiento es fundamental la creación e implementación de estrategias encaminadas a cumplir con los objetivos estratégicos planteados en un determinado periodo.

### 8.1. PLAN DE ACCIÓN

Es importante en este proceso para cumplir con los objetivos estratégicos trazados, definir un conjunto de estrategias acompañadas con acciones que permitan ilustrar la creación del plan de acción. En las siguientes tablas se exponen las estrategias y acciones diseñadas para cada objetivo propuesto.

**Tabla 30. Estrategias y acciones (Fortalecimiento del portafolio)**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<b>Fortalecer el portafolio de la organización, desarrollando e incluyendo nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades de los usuarios y del mercado.</b>	Identificar cuáles son las necesidades a satisfacer relacionadas con el sector de la belleza y modelaje.	Formular un estudio de mercado.
	Ofrecer nuevos productos y servicios	Crear un Salón de belleza complementario a las unidades de negocio actuales.
		Adicionar a la tienda de cosméticos nuevas líneas de productos de las marcas más reconocidas del mercado.
		Añadir nuevos servicios en el portafolio de la agencia.
		Diseñar un portafolio físico para promocionar los servicios de la compañía.
		Contratar personal calificado para prestar los servicios.

		Capacitar al personal de ventas y de los servicios que presta la compañía.
	Fortalecer la infraestructura técnica de la organización.	Adecuar la infraestructura locativa para el salón de belleza.
		Adquirir muebles y accesorios para el salón de belleza.
		Conseguir los implementos, equipos y materiales necesarios para el salón de belleza.
		Adquirir los implementos requeridos para prestar los servicios de la agencia.

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 31. Estrategias y acciones (Fortalecer la gestión y estructura financiera)**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<b>Fortalecer la gestión y estructura financiera de la compañía por medio de la reinversión en activos y capital de trabajo.</b>	Gestionar la adquisición de un sistema contable.	Adquirir un sistema de software y de aplicaciones móviles administrativas y contables.
	Crear un área administrativa enfocada en direccionar a la compañía hacia el desarrollo de una visión estratégica y solidez financiera.	Contratar un administrador de empresas que apoye la gestión de administrativa, procesos y finanzas.
		Dictar talleres enfocados en temas administrativos, financieros, contable y crecimiento empresarial.
		Realizar un plan de seguimiento y control mensual a los procesos ejecutados en el área administrativa.
		Diseñar un sistema de costos y precios (planillas) para los productos y servicios de la compañía.
		Realizar e Interpretar los estados financieros de la compañía.

	Acceder a una financiación para inversión en activos y capital de trabajo.	Realizar una inversión en activos para las líneas de agencia de modelaje, tienda de cosméticos y salón de belleza.
		Obtener un Crédito bancario para financiación de pymes.
	Crear un fondo de reserva de utilidades.	Destinar el 30% anual de las utilidades a un fondo de reserva.

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 32. Estrategias y acciones (Posicionar a la Agencia Models Elite)**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<b>Posicionar a la Agencia Models Elite como una compañía reconocida a nivel departamental por su excelencia en calidad frente a sus procesos operativos, administrativos y de servicio al cliente.</b>	Fortalecer la imagen corporativa de la compañía.	Equipar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa.
		Mejorar la identidad corporativa de la compañía. (Logos, eslogan y colores).
	Desarrollar una estrategia de publicidad y comunicación.	Diseñar una estrategia social media (manejo de redes sociales).
		Crear un blog y pagina web.
		Desarrollar una estrategia de publicidad impresa.
	Crear convenios o alianzas estratégicas a nivel departamental con las compañías de los diferentes sectores.	Hacer y participar en eventos, conferencias o seminarios con empresas consideradas idóneas para el logro de alianzas estratégicas.
		Realizar y participar en ruedas de negocios con instituciones educativas bachiller, de educación superior e institutos técnicos para cazar o reclutar talentos para la agencia.
		Crear convenios o contratos con empresas que complementen o requieran nuestros servicios.
	Diseñar una política de Calidad para los procesos y	Estandarizar los componentes de calidad de los servicios de la compañía.

	servicios brindados por la organización.	Definir un manual de funciones para los procesos realizados por la empresa.
		Establecer un protocolo de control de calidad para revisar el estado de los equipos e insumos.
		Dictar capacitaciones al personal en temas de ventas, servicio al cliente y calidad en los procesos, productos y servicios de la compañía.

Fuente: elaboración propia, 2021

## 8.2. PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se ilustra el plan estratégico y de implementación, en donde se da a conocer los responsables de alcanzar las metas definidas para cada plan de acción, siendo este acompañado con una serie de indicadores que permiten medir el cumplimiento y el logro de cada uno, como se representa en las siguientes tablas.



**Tabla 33. Plan de acción de objetivo estratégico 1**

<b>OBJETIVO # 1: FORTALECER EL PORTAFOLIO DE LA ORGANIZACIÓN, DESARROLLANDO E INCLUYENDO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y DEL MERCADO.</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Identificar cuáles son las necesidades a satisfacer relacionadas con el sector de la belleza y modelaje.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Formular un estudio de mercado.	Número de estudios de Mercado realizado	1 estudio de mercado realizado	Gerente	\$ 2.500.000	Se aplica una vez	Año 1 Entre mes 1 y mes 3
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Ofrecer nuevos servicios.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Crear un Salón de belleza complementario a las unidades de negocio actuales.	Cantidad de servicios prestados	Servicio de peluquería, moldeados y peinados	Gerente, estilista y personal del salón de belleza	Presupuesto para asesoría de \$1.200.000 y se ajusta otro presupuesto en la estrategia de fortalecimiento técnico.	Presupuesto ajustado a la estrategia de fortalecimiento técnico	Año 1 Mes 2
		Servicio de maquillaje y limpieza facial				
		Servicio de decoración de uñas, manicure y pedicura				

		Servicio de Aplicación de queratinas y tintes				
Adicionar a la tienda de cosméticos nuevas líneas de productos de las marcas más reconocidas del mercado.	Cantidad de nuevas líneas de productos añadidas	Adquirir líneas de las marcas Queratinas Epa Colombia, Atenea, Cosméticos Samy, Athos ,Khol, Skala , Du Cosmetics, Loreal, Maybelline , Avene y Eucerin.	Gerente	\$ 10.000.000	Costo de inversión inicial.	Año 1 Entre mes 1 y mes 6
Añadir nuevos servicios en el portafolio de la agencia.	Número de servicios añadidos	Ofrecer clases de nutrición y fitness	Gerente y preparador de modelos.	Presupuesto ajustado a la estrategia de fortalecimiento técnico	Presupuesto ajustado a la estrategia de fortalecimiento técnico	Año 1 Mes 2
		Ofrecer cursos o talleres personalizados de asesoría de imagen, nutrición y fitness, habilidades comunicativas para hablar en público, bailes, etiqueta y protocolo.				
		Ofrecer clases de comunicación y periodismo.				

		Brindar el servicio de consultoría de publicidad e imagen.				
		Capacitaciones sobre los manejos de las redes sociales.				
		Ofrecer secciones y producciones fotográficas.				
		Brindar el servicio de gimnasio o centro de acondicionamiento físico.				
Diseñar un portafolio físico para promocionar los servicios de la compañía.	Número de ediciones de portafolios físicos anuales	1 portafolio de servicios para la agencia de modelaje.	Gerente	\$ 500.000	Frecuencia anual	Año 1 Mes 2
		1 portafolio de servicios para el salón de belleza.	Gerente y estilista.			
Contratar personal calificado para prestar los servicios.	Cantidad de personal contratado	2 estilistas 1 Auxiliar estilista	Gerente	Costo definido en el pago de nómina	Costo definido en el pago de nómina	Año 1 Mes 2

Capacitar al personal para la prestación de los servicios de la compañía.	Número de colaboradores capacitados	Capacitar el 100% de los colaboradores.	Gerente	\$ 600.000	Frecuencia semestral, el costo de capacitaciones es de \$ 300.000	Año 1 Mes 2
	Cantidad de capacitaciones a participar al año	4 capacitaciones en manejo de equipos, herramientas e insumos, belleza e imagen personal, protocolos de seguridad e higiene.				
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Fortalecer la infraestructura técnica de la organización.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Adecuar la infraestructura locativa para el salón de belleza.	Número de locales de salones de belleza adecuados.	1 local para salón de belleza adecuado	Gerente	\$ 6.000.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 1

Adquirir muebles y accesorios para el salón de belleza.	Cantidad de kit de montaje de muebles para salón de belleza adquiridos	<p>1 kit de montaje de muebles para salón de belleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 silla pedicura con silla auxiliar giratoria</li> <li>• 1 mesa de manicure con sus dos sillas</li> <li>• 2 Sillas para peluquear con sus respectivos tocadores</li> <li>• 1 mostrador de esmaltes</li> <li>• 1 lava cabezas</li> <li>• 1 sofá de espera</li> <li>• 1 recepción amplia</li> </ul>	Gerente y estilista	\$ 2.000.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de juegos de sala adquiridos	1 juego de sala	Gerente	\$ 2.000.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de Cajoneros organizadores	1 cajonero organizador	Gerente y estilista	\$ 143.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de cuadros decorativos alusivos al salón de belleza	5 cuadros decorativos alusivos al salón de belleza	Gerente y estilista	\$ 447.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2

Adquirir los implementos, equipos y materiales necesarios para el salón de belleza.	Cantidad de kits de máquina de peluquería y barbería profesional	1 kit de máquina de peluquería y barbería profesional	Gerente	\$ 150.000	Se aplica una vez.	Año 1 Mes 2
	Cantidad de kits para peluquería para dama	1 kit para peluquería para dama.	Gerente y estilista	\$ 144.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad Combo Plancha + Secador + Nova+ Peine + Rizador	2 combos Plancha + Secador + Nova+ Peine + Rizador	Gerente y estilista	\$ 200.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de Kits para peinados para damas	1 kit para peinados para damas	Gerente y estilista	\$ 91.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de kits para manicure y pedicura	1 kit de manicure y pedicura	Gerente y estilista	\$ 22.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de lámparas secadora de uñas	1 lámpara secadora de uñas	Gerente y estilista	\$ 49.900	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de lozas calentadoras de agua	1 loza calentadora de agua	Gerente y estilista	\$ 21.700	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de Kits de maquillaje profesional	1 kit de maquillaje profesional	Gerente y estilista	\$ 241.400	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de kits para tintes para el cabello	1 Kit para tintes para el cabello	Gerente y estilista	\$ 129.900	Se aplica una vez.	Año 1 Mes 2
Cantidad de vaporizadores faciales	1 vaporizador facial	Gerente y estilista	\$ 49.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2	

Cantidad de equipos de herramientas para limpieza facial	1 equipo de herramientas para limpieza facial	Gerente y estilista	\$ 400.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
Cantidad de camillas de estética	1 camilla de estética	Gerente y estilista	\$ 280.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
Cantidad de sets removedores de acné	1 set removedor de acné	Gerente y estilista	\$ 12.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
Cantidad de Shampoos	5 Shampoos de un litro	Gerente y estilista	\$ 42.500	Costo estimado de manera anual	Año 1 Mes 2
Cantidad de líneas de esmaltes y bases de diferentes marcas	40 esmaltes y 28 bases de cada línea de diferentes marcas	Gerente y estilista	\$ 300.000	Costo estimado de manera anual	Año 1 Mes 2
Número de mascarillas para Limpieza Facial	10 mascarillas y un jabón línea azul para Limpieza Facial	Gerente y estilista	\$ 400.000	Costo estimado de manera anual	Año 1 Mes 2
Número de Queratinas	6 Recamier	Gerente y estilista	\$ 780.000	Costo estimado de manera anual Total costo \$1.500.000	Año 1 Mes 2
	6 hidra profesional liss		\$ 720.000		
Cantidad de líneas tintes de diferentes marcas	120 tintes de cada línea de diferentes marcas	Gerente y estilista	\$ 1.560.000	Costo estimado de manera anual	Año 1 Mes 2
Cantidad de TV adquiridos	1TV CHALLENGER 32" Pulgadas	Gerente	\$ 639.900	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2

	Cantidad de Cámaras De Seguridad	4 cámaras De Seguridad Kit DVR	Gerente	\$ 420.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de cajas Registradoras	1 registradora CASIO	Gerente	\$ 351.439	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de camilla fell	1 camilla fell	Gerente	\$ 150.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de botiquines primeros Auxilios	botiquín primeros Auxilios Metálico + Dotación	Gerente	\$ 50.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de Aires Acondicionados adquiridos	1 aire Acondicionado HACEB 9000	Gerente	\$ 968.900	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
Adquirir los implementos requeridos para prestar los servicios de la agencia.	Cantidad de video proyectores	1 video proyector	Gerente	\$ 1.600.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 3
	Cantidad de micrófonos	2 micrófonos	Gerente	\$ 181.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 2
	Cantidad de cámaras profesionales	1 cámara profesional	Gerente y preparador de modelos	\$ 1.300.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 3
	Cantidad de Atriles de madera	1 atril de madera	Gerente	\$ 1.000.000	Se aplica una vez	Año 1 Mes 3

Fuente: elaboración propia, 2021



**Tabla 34. Plan de acción de objetivo estratégico 2**

<b>OBJETIVO # 2: FORTALECER LA GESTIÓN Y ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA POR MEDIO DE LA REINVERSIÓN EN ACTIVOS Y CAPITAL DE TRABAJO.</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Gestionar la adquisición de un sistema contable.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Adquirir un sistema de software y de aplicaciones móviles administrativas y contables.	Número de sistemas de software adquiridos. Número de aplicaciones móviles instaladas	1 software 2 aplicaciones móviles	Gerente	\$1.500.000 Anual	Contratación de servicio personalizado	Año 1 Mes 4
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Crear un área administrativa enfocada en direccionar a la compañía hacia el desarrollo de una visión estratégica y solidez financiera.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Contratar un administrador de empresas que apoye la gestión de administrativa, procesos y finanzas.	Número de Profesionales en Administración contratados	1 profesional en Administración contratado	Gerente	No aplica	Costo definido en el pago de nomina	Año 1 Mes 1
Dictar talleres enfocados en temas administrativos, financieros, contable y crecimiento empresarial.	Cantidad de talleres dictados	5 (Administración, Finanzas, contabilidad, Planeación, crecimiento empresarial)	Administrador de empresas	No aplica	Función definida en el contrato de trabajo	Año 1 Mes 2

Realizar un plan de seguimiento y control mensual a los procesos ejecutados en el área administrativa.	Cantidad de planes de seguimiento y control ejecutados	1 plan de seguimiento anual	Administrador de empresas	No aplica	Función definida en el contrato de trabajo	Año 1 Mes 1
Diseñar un sistema de costos y precios (planillas) para los productos y servicios de la compañía.	Número de sistemas (planillas) de costos y precios diseñados	1 sistema de costos diseñado	Administrador de empresas	\$ 150.000	Función definida en el contrato de trabajo	Año 1 Mes 3
Realizar e Interpretar los estados financieros de la compañía.	Número de estados financieros realizados e interpretados	3 estados financieros realizados al año	Administrador de empresas- Asesor contable	No aplica	Frecuencia trimestral	Año 1 Mes 12
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Acceder a una financiación para inversión en activos y capital de trabajo.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Realizar una inversión en activos en las líneas de agencia de modelaje, tienda de cosméticos y salón de belleza.	Total de inversión a realizar	Invertir el 100% del capital para el desarrollo de los rubros del plan estratégico	Gerente	Presupuesto ajustado al plan estratégico	Aplica para todos los objetivos relacionados con la inversión en mobiliaria, mercancía, capital de trabajo y otros mencionados en el objetivo 1 y 3	Año 1 Entre Mes 1 y mes 12

Obtener un Crédito bancario para financiación de pymes.	Valor total del crédito bancario para financiación de pymes obtenido	100% del valor total del crédito bancario para financiación de pymes	Gerente	No aplica	El valor total del crédito bancario se define en el estudio financiero	Año 1 Mes 1
Crear un fondo de reserva de utilidades.	% mensual de utilidad neta mensual	30% anual de las utilidades a un fondo de reserva	Gerente	No aplica	Ahorro mensual según el porcentaje acordado en utilidades	Año 1 Mes 1

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 35. Plan de acción de objetivo estratégico 3**

<b>OBJETIVO # 3: POSICIONAR A LA AGENCIA MODELS ELITE COMO UNA COMPAÑÍA RECONOCIDA A NIVEL DEPARTAMENTAL POR SU EXCELENCIA EN CALIDAD FRENTE A SUS PROCESOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE.</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Fortalecer la imagen corporativa de la compañía.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Equipar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa.	Cantidad de empleados con uniformes alusivos a la marca de la empresa /Total de colaboradores uniformados = Porcentaje de empleados con uniformes alusivos a la marca de la empresa	100% de colaboradores con uniforme	Gerente	\$ 750.000	Frecuencia cuatrimestral. El costo cuatrimestral es de \$250.000	Año 1 Mes 1
Mejorar la identidad corporativa de la compañía. (Logos, eslogan y colores).	% de elementos mejorados	100% de los logos, eslogan y colores mejorados	Gerente	\$ 500.000	El costo se deduce una vez. Servicio subcontratado	Año 1 Mes 5
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Desarrollar una estrategia de publicidad y comunicación.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Diseñar una estrategia social media (manejo de redes sociales).	Número de contenidos publicados en las redes por mes	8 contenidos por mes	Gerente y administrador de empresas	No aplica	Función realizada por un asistente asignado	Año 1 Mes 1

	Número de nuevos seguidores en las redes por mes	50 nuevos seguidores por mes para cada red social				
Crear un blog y pagina web.	Cantidad de páginas web y blogs creados y en funcionamiento	1 página web y blog en funcionamiento	Gerente y administrador de empresas	\$ 850.000	Solo aplica una vez	Año 1 Mes 1
	Número de visitas en la página web y blog	55 visitas e interacciones por mes		No aplica		
Desarrollar una estrategia de publicidad impresa.	Número de volantes impresos	1000 volantes impresos cada trimestre	Gerente	\$ 360.000	Frecuencia trimestral. Este costo cada trimestre es de \$90.000. Servicio subcontratado	Año 1 Mes 1
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Crear convenios o alianzas estratégicas a nivel departamental con las compañías de los diferentes sectores.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Realizar y participar en eventos con empresas consideradas idóneas para el logro de alianzas estratégicas.	Cantidad de eventos realizados o participados con empresas idóneas	Participación en mínimo 5 eventos	Gerente y administrador de empresas	\$ 3.000.000	Se aplica una vez por año. Posibles eventos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfile de belleza y moda Elite</li> <li>• ExpoBelleza</li> <li>• ExpoEstética</li> <li>• Feria belleza y Salud</li> <li>• Cali Exposhow</li> </ul>	Año 1 Mes 3

Realizar y participar en ruedas de negocios con instituciones educativas bachiller, de educación superior e institutos técnicos para cazar o reclutar talentos para la agencia.	Número de ruedas de negocios realizadas o participadas	3 ruedas de negocio	Gerente y administrador de empresas	\$ 1.000.000	Costo anual presupuestado	Año 1 Entre Mes 1 y mes 12
Crear convenios o contratos con empresas que complementen o requieran nuestros servicios.	Número de convenios o contratos con empresas que complementen o requieran nuestros servicios	1 convenio o contrato con un gimnasio o centro de acondicionamiento físico.	Gerente y administrador de empresas	\$ 500.000	Este costo puede variar de acuerdo a la cantidad de alumnas que requieran de este servicio	Año 1 Mes 1
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Diseñar una política de Calidad para los procesos y servicios brindados por la organización.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Estandarizar los componentes de calidad de los productos y servicios de la compañía.	% de servicios y productos estandarizados	100% de servicios y productos estandarizados	Gerente y administrador de empresas	\$ 600.000	Costo anual presupuestado	Año 1 Entre Mes 1 y mes 12

Definir un manual de funciones para los procesos realizados por la empresa.	Numero de procesos y procedimientos diseñados/ total de procesos y procedimientos identificados= porcentaje de procesos y procedimientos diseñados	100% de los procesos y procedimientos diseñados	Gerente y administrador de empresas	\$ 400.000	Este costo aplica solo una vez, al inicio del proyecto	Año 1 Mes 1
Definir un protocolo de control de calidad para revisar el estado de los productos, equipos e insumos.	Número de protocolos de calidad diseñados y socializados	1 protocolo de calidad diseñado y socializado	Gerente y administrador de empresas		Este costo aplica solo una vez, al inicio del proyecto	Año 1 Mes 1
Dictar capacitaciones al personal en temas de ventas, servicio al cliente y calidad en los procesos, productos y servicios de la compañía.	Número de capacitaciones dictadas en temas de ventas, servicio al cliente y calidad en los procesos, productos y servicios	6 capacitaciones en ventas, servicio al cliente y gestión de la calidad en los procesos, productos y servicios	Gerente y administrador de empresas	\$ 600.000	Costo anual presupuestado	Año 1 Entre Mes 1 y mes 12
	Cantidad de personal capacitado	Capacitar el 100% del personal				

Fuente: elaboración propia, 2021

## 9. VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA MODEL ELITE

### 9.1. ESTUDIO ECONÓMICO

#### 9.1.1. Precio de venta

Para la ilustración de los precios de venta para los productos y servicios de la compañía, se tuvo en cuenta y determinó, organizarlos por unidades estratégicas de negocio.

**Tabla 36. Unidades Estratégicas de Negocio**

U.E.N	
Unidad 1	Servicios de la agencia de modelaje
Unidad 2	Tienda de cosméticos
Unidad 3	Salón de belleza

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 37. Precios de venta por productos y servicios**

PRODUCTOS Y SERVICIOS	UNIDAD	PRECIO DE VENTA AÑO 2021	PRECIO DE VENTA AÑO 2022	PRECIO DE VENTA AÑO 2023	PRECIO DE VENTA AÑO 2024	PRECIO DE VENTA AÑO 2025	PRECIO DE VENTA AÑO 2026
Unidad 1	Un	\$ 97.808	\$ 100.742	\$ 103.765	\$ 106.878	\$ 110.084	\$ 113.387
Unidad 2	Un	\$ 8.345	\$ 8.596	\$ 8.853	\$ 9.119	\$ 9.393	\$ 9.674
Unidad 3	Un	N/A	\$ 43.000	\$ 44.290	\$ 45.619	\$ 46.987	\$ 48.397

Fuente: elaboración propia, 2021

Para el año 0 se refleja los precios de las unidades 1 y 2, debido a que la 3 se implementará para el 2022 como parte de la propuesta del plan estratégico. Para la estimación de los precios de cada unidad se consideró factible un incremento anual del 3% a partir del año 2022.



### 9.1.2. Proyección de las ventas anuales con base en el 2021

Las siguientes tablas permiten conocer las ventas del año 2021 y sus respectivas estimaciones hasta el 2026 en millones de pesos y en unidades. El presupuesto anual en ventas por unidades se proyectó a partir de un incremento del 30% de unidades a vender para el año 2022, con respecto al anterior, seguidamente para los demás años la proyección será del 10%, de manera que las ganancias generadas en el primer año, sirva para fortalecer las operaciones de la organización.

**Tabla 38. Presupuesto anual en ventas en unidades por productos y servicios**

PRESUPUESTO ANUAL EN VENTAS POR UNIDADES POR PRODUCTOS Y SERVICIOS						
Productos y servicios	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidad 1	365	475	522	574	632	695
Unidad 2	8.400	10.920	12.012	13.213	14.535	15.988
Unidad 3	N/A	3.150	4.095	4.505	4.955	5.450
<b>Total</b>	<b>8.765</b>	<b>14.545</b>	<b>16.629</b>	<b>18.292</b>	<b>20.121</b>	<b>22.133</b>

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 39. Presupuesto anual en ventas en pesos.**

PRESUPUESTO ANUAL EN VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS						
Productos y servicios	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidad 1	\$ 35.700.000	\$ 47.802.300	\$ 54.160.006	\$ 61.363.287	\$ 69.524.604	\$ 78.771.376
Unidad 2	\$ 70.100.000	\$ 93.863.900	\$ 106.347.799	\$ 120.492.056	\$ 136.517.499	\$ 154.674.327
Unidad 3	\$ 0	\$ 135.450.000	\$ 181.367.550	\$ 205.489.434	\$ 232.819.529	\$ 263.784.526
<b>Total</b>	<b>\$ 105.800.000</b>	<b>\$ 277.116.200</b>	<b>\$ 341.875.355</b>	<b>\$ 387.344.777</b>	<b>\$ 438.861.632</b>	<b>\$ 497.230.229</b>

Fuente: elaboración propia, 2021

### 9.1.3. Costos de los productos y servicios proyectados

Los costos de venta son el egreso con mayor representación para la compañía. En el año 2021 se proyectan en costos un valor de \$52,991,429, para el año 2026 se estima que el total de los costos serán de \$261,460,280.

**Tabla 40. Presupuesto de Costos de los productos y servicios proyectados**

Agencia de modelaje						
Costos de ventas	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Uniformes alumnas	\$ 1.000.000	\$ 1.339.000	\$ 1.517.087	\$ 1.718.860	\$ 1.947.468	\$ 2.206.481
Profesor	\$ 1.920.000	\$ 24.009.316	\$ 25.449.875	\$ 26.976.868	\$ 28.595.480	\$ 30.311.209
<b>Total</b>	<b>\$ 2.920.000</b>	<b>\$ 25.348.316</b>	<b>\$ 26.966.962</b>	<b>\$ 28.695.727</b>	<b>\$ 30.542.948</b>	<b>\$ 32.517.690</b>
Salón de belleza						
Costos de ventas	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Total costos materiales	N/A	\$ 3.916.575	\$ 5.244.294	\$ 5.941.785	\$ 6.732.042	\$ 7.627.404
Total mano de obra	N/A	\$ 64.715.215	\$ 93.057.964	\$ 98.641.442	\$ 104.559.928	\$ 110.833.524
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 68.631.790</b>	<b>\$ 98.302.258</b>	<b>\$ 104.583.227</b>	<b>\$ 111.291.971</b>	<b>\$ 118.460.928</b>
Tienda de cosméticos						
Total de costos de ventas de productos	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	\$ 50.071.429	\$ 67.045.643	\$ 75.962.713	\$ 86.065.754	\$ 97.512.500	\$ 110.481.662
Total de costos de ventas de productos y servicios	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	\$ 52.991.429	\$ 161.025.750	\$ 201.231.934	\$ 219.344.708	\$ 239.347.418	\$ 261.460.280

Fuente: elaboración propia, 2021

Para determinar el valor de los costos de ventas se estimó el total de la nómina, al tomar como referencia un rango porcentual teniendo presente el incremento del S.M.M.L.V. de Colombia, que oscila entre un 3% y un 6%, de modo que se consideró hacerlo bajo el estándar máximo para disminuir la probabilidad de un margen de error alto. Por otro lado, se proyectó un incremento anual del 3% en la materia prima, productos e insumos relacionados con los costos operativos de la compañía, este dato se obtiene a partir del IPC proyectado.

#### 9.1.4. Requerimientos para la inversión inicial y estructura de financiación

La inversión inicial para el desarrollo del plan de acción es de \$ 51.954.639, siendo esta cifra destinada para la creación y fortalecimiento de las unidades de negocio 1, 2 y 3 de la organización, de modo que para este proceso se adquiere los activos necesarios para el desarrollo de los servicios prestados por la compañía. La financiación será realizada a través de un préstamo, en donde según Rankia, el banco Av Villas ofertó para el año 2021 una tasa de DTF+5,80% E.A, además se usó como fuente fidedigna el Grupo AVAL

para determinar que la DTF promedio anual para ese periodo, está en un 1,87%, de manera que se escogió esta opción para financiar con una tasa de interés del 7,67% anual a 5 años con cuotas fijas de \$ 12.899.398, por lo tanto, al cierre del año 5 la deuda estará en su totalidad cancelada.

**Tabla 41. Requerimientos de la inversión inicial**

Cantidad	Descripción	Valor total
1	Estudio de mercado	\$ 2.500.000
1	Portafolio físico para promocionar los servicios de la compañía	\$ 500.000
	Nuevas líneas de productos para la tienda de cosméticos	\$ 10.000.000
4	Capacitaciones para el personal de prestación de los servicios de la compañía	\$ 600.000
	Asesoría para creación del salón de belleza	\$ 1.200.000
	Infraestructura locativa para el salón de belleza	\$ 6.000.000
1	Implementos, equipos y accesorios para el salón de belleza	\$ 8.911.139
	Productos para los servicios del salón de belleza	\$ 3.852.500
5	Implementos requeridos para prestar los servicios de la agencia	\$ 5.681.000
3	Adquirir un sistema de software y 2 aplicaciones móviles administrativas y contables.	\$ 1.500.000
1	Sistema de costos y precios (planillas) para los productos y servicios de la compañía.	\$ 150.000
	Equipar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa	\$ 750.000
	Mejorar la identidad corporativa de la compañía (Logos, eslogan y colores)	\$ 500.000
	Crear un blog y una página web	\$ 850.000
1000	Volantes impresos	\$ 360.000
5	Realizar y participar en eventos	\$ 3.000.000
3	Realizar y participar en ruedas de negocios	\$ 1.000.000
	Estandarizar los componentes de calidad de los productos y servicios de la compañía	\$ 600.000
	Definir un manual de funciones para los procesos realizados por la empresa	\$ 200.000
	Definir un protocolo de control de calidad para revisar el estado de los productos, equipos e insumos	\$ 200.000
6	Capacitaciones en temas de ventas, servicio al cliente y calidad en los procesos, productos y servicios	\$ 600.000
	Otros	\$ 3.000.000
<b>Total</b>		<b>\$ 51.954.639</b>

Fuente: elaboración propia, 2021

**Tabla 42. Amortización de la deuda**

<b>AÑO</b>	<b>CUOTA</b>	<b>ABONO I</b>	<b>ABONO K</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>	N/A	N/A	N/A	<b>\$ 51.954.639</b>
1	\$ 12.899.398	\$ 3.984.921	\$ 8.914.477	\$ 43.040.162
2	\$ 12.899.398	\$ 3.301.180	\$ 9.598.218	\$ 33.441.944
3	\$ 12.899.398	\$ 2.564.997	\$ 10.334.401	\$ 23.107.543
4	\$ 12.899.398	\$ 1.772.349	\$ 11.127.049	\$ 11.980.494
5	\$ 12.899.398	\$ 918.904	\$ 11.980.494	\$ 0

Fuente: elaboración propia, 2021

El gasto financiero contemplado en el estado de resultados resulta mayor al de la anterior tabla de amortización, pues se aclara que la empresa está asumiendo un costo financiero a raíz de un compromiso financiero que actualmente tiene.

### 9.1.5. Estado de resultados proyectado

AGENCIA MODELS ELITE												
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS												
PERIODOS CONTEMPLADOS ENTRE EL 1 ENERO A 31 DE DICIEMBRE												
	Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 105.800.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 277.116.200</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 341.875.355</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 387.344.777</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 438.861.632</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 497.230.229</b>	<b>100%</b>
COSTO DE VENTA	\$ 52.991.429	50,1%	\$ 161.025.750	58,1%	\$ 201.231.934	58,9%	\$ 219.344.708	56,6%	\$ 239.347.418	54,5%	\$ 261.460.280	52,6%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 52.808.571</b>	<b>49,9%</b>	<b>\$ 116.090.450</b>	<b>41,9%</b>	<b>\$ 140.643.421</b>	<b>41,1%</b>	<b>\$ 168.000.068</b>	<b>43,4%</b>	<b>\$ 199.514.214</b>	<b>45,5%</b>	<b>\$ 235.769.949</b>	<b>47,4%</b>
<b>GASTOS DE ADMÓN. Y VENTAS</b>	<b>\$ 40.574.400</b>	<b>38,4%</b>	<b>\$ 100.298.843</b>	<b>36,2%</b>	<b>\$ 104.734.235</b>	<b>30,6%</b>	<b>\$ 109.597.568</b>	<b>28,3%</b>	<b>\$ 114.743.843</b>	<b>26,1%</b>	<b>\$ 120.192.507</b>	<b>24,2%</b>
NÓMINA	\$ 4.800.000	4,5%	\$ 52.188.580	18,8%	\$ 55.319.894	16,2%	\$ 58.639.088	15,1%	\$ 62.157.433	14,2%	\$ 65.886.879	13,3%
GASTOS DE ASEO	\$ 480.000	0,5%	\$ 494.400	0,2%	\$ 509.232	0,1%	\$ 524.509	0,1%	\$ 540.244	0,1%	\$ 556.452	0,1%
GASTOS DE PAPELERÍA	\$ 84.000	0,1%	\$ 86.520	0,0%	\$ 89.116	0,0%	\$ 91.789	0,0%	\$ 94.543	0,0%	\$ 97.379	0,0%
ALQUILER	\$ 30.000.000	28,4%	\$ 30.900.000	11,2%	\$ 31.827.000	9,3%	\$ 32.781.810	8,5%	\$ 33.765.264	7,7%	\$ 34.778.222	7,0%
SERVICIOS	\$ 2.640.000	2,5%	\$ 2.719.200	1,0%	\$ 2.800.776	0,8%	\$ 2.884.799	0,7%	\$ 2.971.343	0,7%	\$ 3.060.484	0,6%
DEPRECIACIÓN	\$ 1.724.000	1,6%	\$ 3.503.214	1,3%	\$ 3.503.214	1,0%	\$ 3.503.214	0,9%	\$ 3.503.214	0,8%	\$ 3.503.214	0,7%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 0	0,0%	\$ 3.830.000	1,4%	\$ 3.830.000	1,1%	\$ 3.830.000	1,0%	\$ 3.830.000	0,9%	\$ 3.830.000	0,8%
GASTO PUBLICITARIO	\$ 0	0,0%	\$ 4.360.000	1,6%	\$ 4.120.000	1,2%	\$ 4.243.600	1,1%	\$ 4.370.908	1,0%	\$ 4.502.035	0,9%
ICA	\$ 846.400	0,8%	\$ 2.216.930	0,8%	\$ 2.735.003	0,8%	\$ 3.098.758	0,8%	\$ 3.510.893	0,8%	\$ 3.977.842	0,8%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 12.234.171</b>	<b>11,6%</b>	<b>\$ 15.791.607</b>	<b>5,7%</b>	<b>\$ 35.909.186</b>	<b>10,5%</b>	<b>\$ 58.402.501</b>	<b>15,1%</b>	<b>\$ 84.770.371</b>	<b>19,3%</b>	<b>\$ 115.577.443</b>	<b>23,2%</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.926.000	2,8%	\$ 6.473.758	2,3%	\$ 5.288.897	1,5%	\$ 3.978.280	1,0%	\$ 2.527.157	0,6%	\$ 918.904	0,2%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 2.600.000	2,5%	\$ 2.678.000	1,0%	\$ 2.758.340	0,8%	\$ 2.841.090	0,7%	\$ 2.926.323	0,7%	\$ 3.014.113	0,6%
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>\$ 11.908.171</b>	<b>11,3%</b>	<b>\$ 11.995.850</b>	<b>4,3%</b>	<b>\$ 33.378.629</b>	<b>9,8%</b>	<b>\$ 57.265.312</b>	<b>14,8%</b>	<b>\$ 85.169.537</b>	<b>19,4%</b>	<b>\$ 117.672.651</b>	<b>23,7%</b>
IMPUESTO DE RENTA	\$ 1.071.735	1,0%	\$ 1.079.626	0,4%	\$ 4.756.455	1,4%	\$ 11.166.736	2,9%	\$ 21.079.460	4,8%	\$ 35.301.795	7,1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 10.836.436</b>	<b>10,2%</b>	<b>\$ 10.916.223</b>	<b>3,9%</b>	<b>\$ 28.622.175</b>	<b>8,4%</b>	<b>\$ 46.098.576</b>	<b>11,9%</b>	<b>\$ 64.090.077</b>	<b>14,6%</b>	<b>\$ 82.370.856</b>	<b>16,6%</b>
RESERVA	\$ 0	0,0%	\$ 3.274.867	1,2%	\$ 8.586.652	2,5%	\$ 13.829.573	3,6%	\$ 19.227.023	4,4%	\$ 24.711.257	5,0%
UTILIDAD REPARTIDAS	\$ 10.836.436	10,2%	\$ 7.641.356	2,8%	\$ 20.035.522	5,9%	\$ 32.269.003	8,3%	\$ 44.863.054	10,2%	\$ 57.659.599	11,6%

Fuente: elaboración propia, 2021

La proyección del estado de resultados refleja un incremento progresivo a partir del año 2022 de los ingresos, costos y gastos de administración, debido a la creación e implementación del plan estratégico propuesto para la organización. Para el año 2021 la compañía obtuvo un margen neto del 10,2%, como resultado, del desarrollo de la propuesta de mejoramiento, la empresa lograría a partir del año 2024, superar el margen de utilidades del año 0, al obtener un crecimiento continuo de sus márgenes, alcanzando así, para el año 2026 un margen de utilidad neta del 16,6%.

Para determinar el valor total del ICA a devengar, se tomó como referencia el acuerdo No. 32 (7 de diciembre de 2017), el cual ilustra el estatuto tributario municipal de Roldanillo, Valle del Cauca, de manera que, por medio del presente, se clasifico a la compañía por la actividad comercial de ventas de productos cosméticos, manejando esta una tarifa del 8 x mil. Para la cancelación del impuesto de renta, la compañía se beneficia por la ley 1819 del 2016, al saldar el valor del impuesto al ajustarse a la tabla de progresividad que aplica para las sociedades comerciales.

### 9.1.6. Flujos de Caja proyectados

AGENCIA MODELS ELITE						
FLUJOS DE CAJA ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS						
PERIODOS CONTEMPLADOS ENTRE EL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE						
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 108.400.000</b>	<b>\$ 279.794.200</b>	<b>\$ 344.633.695</b>	<b>\$ 390.185.867</b>	<b>\$ 441.787.955</b>	<b>\$ 500.244.342</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 105.800.000	\$ 277.116.200	\$ 341.875.355	\$ 387.344.777	\$ 438.861.632	\$ 497.230.229
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323	\$ 3.014.113
APORTES A CAPITAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 91.672.549</b>	<b>\$ 301.287.224</b>	<b>\$ 301.036.890</b>	<b>\$ 328.089.181</b>	<b>\$ 359.877.694</b>	<b>\$ 397.611.682</b>
COSTO DE VENTA	\$ 52.991.429	\$ 161.025.750	\$ 201.231.934	\$ 219.344.708	\$ 239.347.418	\$ 261.460.280
INVENTARIO DE SEGURIDAD	\$ 0	\$ 13.852.500	\$ 1.842.383	\$ 2.087.419	\$ 2.365.046	\$ 2.679.597
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4.800.000	\$ 52.188.580	\$ 55.319.894	\$ 58.639.088	\$ 62.157.433	\$ 65.886.879
GASTOS DE ASEO	\$ 480.000	\$ 494.400	\$ 509.232	\$ 524.509	\$ 540.244	\$ 556.452
GASTOS DE PAPELERÍA	\$ 84.000	\$ 86.520	\$ 89.116	\$ 91.789	\$ 94.543	\$ 97.379
ALQUILER	\$ 30.000.000	\$ 30.900.000	\$ 31.827.000	\$ 32.781.810	\$ 33.765.264	\$ 34.778.222
SERVICIOS	\$ 2.640.000	\$ 2.719.200	\$ 2.800.776	\$ 2.884.799	\$ 2.971.343	\$ 3.060.484
GASTOS PUBLICITARIOS	\$ 0	\$ 4.360.000	\$ 4.120.000	\$ 4.243.600	\$ 4.370.908	\$ 4.502.035
ICA	\$ 677.120	\$ 846.400	\$ 2.216.930	\$ 2.735.003	\$ 3.098.758	\$ 3.510.893
IMPUESTO DE RENTA	\$ 0	\$ 1.071.735	\$ 1.079.626	\$ 4.756.455	\$ 11.166.736	\$ 21.079.460
ACTIVO DEPRECIABLE	\$ 0	\$ 14.592.139	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ACTIVO DIFERIDO	\$ 0	\$ 19.150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>\$ 16.727.451</b>	<b>-\$ 21.493.024</b>	<b>\$ 43.596.804</b>	<b>\$ 62.096.686</b>	<b>\$ 81.910.261</b>	<b>\$ 102.632.660</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO ACUMULADO</b>	<b>\$ 16.727.451</b>	<b>-\$ 4.765.572</b>	<b>\$ 38.831.232</b>	<b>\$ 100.927.918</b>	<b>\$ 182.838.179</b>	<b>\$ 285.470.839</b>
PRÉSTAMOS	\$ 51.954.639	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	\$ 2.988.129	\$ 12.339.769	\$ 13.524.630	\$ 14.835.247	\$ 16.286.370	\$ 11.980.494
GASTO FINANCIERO	\$ 2.926.000	\$ 6.473.758	\$ 5.288.897	\$ 3.978.280	\$ 2.527.157	\$ 918.904
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>\$ 62.767.962</b>	<b>-\$ 40.306.551</b>	<b>\$ 24.783.278</b>	<b>\$ 43.283.159</b>	<b>\$ 63.096.734</b>	<b>\$ 89.733.262</b>

<b>FLUJO DE CAJA F. ACUMULADO</b>	\$ 62.767.962	\$ 22.461.411	\$ 47.244.689	\$ 90.527.848	\$ 153.624.582	\$ 243.357.844
UTILIDADES REPARTIDAS	\$ 10.836.436	\$ 7.641.356	\$ 20.035.522	\$ 32.269.003	\$ 44.863.054	\$ 57.659.599
<b>CAJA FINAL</b>	<b>\$ 51.931.526</b>	<b>-\$ 47.947.907</b>	<b>\$ 4.747.755</b>	<b>\$ 11.014.156</b>	<b>\$ 18.233.681</b>	<b>\$ 32.073.663</b>
CAJA FINAL ACUMULADA	\$ 51.931.526	\$ 3.983.619	\$ 8.731.374	\$ 19.745.531	\$ 37.979.211	\$ 70.052.874

Fuente: elaboración propia, 2021

El flujo de caja final del año 2022 es negativo por consecuencia de los pocos ingresos obtenidos y los altos egresos por los pagos realizados a la financiación inicial y gastos financieros, sin embargo, para los demás años las ventas aumentaron considerablemente incidiendo positivamente el flujo de caja. Para el año 2026 se pretende contar con un flujo de caja final superior a los 32 millones de pesos, y un flujo de caja final acumulado superior a los 70 millones de pesos

### 9.1.7. Balance General Projectado

<b>AGENCIA MODELS ELITE</b>						
<b>BALANCE GENERAL ANUAL PROYECTADO A 5 AÑOS</b>						
<b>PERIODOS CONTEMPLADOS ENTRE EL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE</b>						
	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 94.447.526</b>	<b>\$ 86.761.044</b>	<b>\$ 86.017.968</b>	<b>\$ 91.786.330</b>	<b>\$ 105.051.843</b>	<b>\$ 132.471.889</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 81.931.526</b>	<b>\$ 47.836.119</b>	<b>\$ 54.426.257</b>	<b>\$ 67.527.832</b>	<b>\$ 88.126.559</b>	<b>\$ 122.879.820</b>
CAJA	\$ 51.931.526	\$ 3.983.619	\$ 8.731.374	\$ 19.745.531	\$ 37.979.211	\$ 70.052.874
INVENTARIO	\$ 30.000.000	\$ 43.852.500	\$ 45.694.883	\$ 47.782.302	\$ 50.147.348	\$ 52.826.945
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 12.516.000</b>	<b>\$ 38.924.925</b>	<b>\$ 31.591.711</b>	<b>\$ 24.258.497</b>	<b>\$ 16.925.283</b>	<b>\$ 9.592.070</b>
MUEBLES, ENSERES Y MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 11.240.000	\$ 22.632.139	\$ 22.632.139	\$ 22.632.139	\$ 22.632.139	\$ 22.632.139
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.000.000	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000	\$ 6.200.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 1.724.000	\$ 5.227.214	\$ 8.730.428	\$ 12.233.642	\$ 15.736.856	\$ 19.240.070
ACTIVO DIFERIDO	\$ 0	\$ 15.320.000	\$ 11.490.000	\$ 7.660.000	\$ 3.830.000	\$ 0
<b>PASIVOS+ PATRIMONIO</b>	<b>\$ 94.447.526</b>	<b>\$ 86.761.044</b>	<b>\$ 86.017.968</b>	<b>\$ 91.786.330</b>	<b>\$ 105.051.843</b>	<b>\$ 132.471.889</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 70.884.646</b>	<b>\$ 59.923.297</b>	<b>\$ 50.593.569</b>	<b>\$ 42.532.358</b>	<b>\$ 36.570.848</b>	<b>\$ 39.279.637</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 14.257.905</b>	<b>\$ 16.821.186</b>	<b>\$ 22.326.705</b>	<b>\$ 30.551.864</b>	<b>\$ 36.570.848</b>	<b>\$ 39.279.637</b>
DEUDA A CORTO PLAZO	\$ 12.339.769	\$ 13.524.630	\$ 14.835.247	\$ 16.286.370	\$ 11.980.494	\$ 0
PROVISIÓN ICA	\$ 846.400	\$ 2.216.930	\$ 2.735.003	\$ 3.098.758	\$ 3.510.893	\$ 3.977.842
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	\$ 1.071.735	\$ 1.079.626	\$ 4.756.455	\$ 11.166.736	\$ 21.079.460	\$ 35.301.795



<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 56.626.741</b>	<b>\$ 43.102.111</b>	<b>\$ 28.266.864</b>	<b>\$ 11.980.494</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
DEUDAS A LARGO PLAZO	\$ 56.626.741	\$ 43.102.111	\$ 28.266.864	\$ 11.980.494	\$ 0	\$ 0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.562.880</b>	<b>\$ 26.837.747</b>	<b>\$ 35.424.399</b>	<b>\$ 49.253.972</b>	<b>\$ 68.480.995</b>	<b>\$ 93.192.252</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 23.562.880	\$ 23.562.880	\$ 23.562.880	\$ 23.562.880	\$ 23.562.880	\$ 23.562.880
UTILIDAD RETENIDA	\$ 0	\$ 3.274.867	\$ 8.586.652	\$ 13.829.573	\$ 19.227.023	\$ 24.711.257
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACUMULADA	\$ 0	\$ 0	\$ 3.274.867	\$ 11.861.519	\$ 25.691.092	\$ 44.918.115

Fuente: elaboración propia, 2021

El balance general muestra un incremento del patrimonio sobre el pasivo a medida que se van cancelando las obligaciones a los acreedores. En el año 2021 la compañía posee activos por un valor de \$ 94.447.526 y un nivel de endeudamiento del 75%, se proyecta que para el año 2026 contar con una organización con activos de \$ 132.471.889 y un nivel de endeudamiento del 30%.

### 9.1.8 Indicadores de Viabilidad: VPN, TIR, BENEFICIO- COSTO

La evaluación financiera del proyecto permite determinar que hay viabilidad financiera, debido a que el Valor presente neto (VPN) es positivo con un valor de \$153.074.883, la TIR es del 46% superior al costo de capital, siendo este asumido sobre la tasa de interés del banco Av Villas. En cuanto a la relación Beneficio- Costo, se encuentra que, por cada peso invertido, retorna \$ 1,11 pesos.

**Tabla 43. Indicadores de viabilidad**

<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR</b>
Costo de capital	7,67%
VPN	\$ 153.074.883
TIR	46%
Relación BENEFICIO/ COSTO	\$ 1,11

Fuente: elaboración propia, 2021

### 9.1.9 Indicadores o razones financieras

Las razones financieras proyectadas ilustran una posición favorable en los periodos del 2021 a 2026 valorados en el estudio. Se logra identificar tendencias de crecimiento en la rentabilidad, variaciones en el nivel de liquidez de la compañía y reducción del endeudamiento. De acuerdo a la evolución, se concluye que la propuesta en términos financieros es viable.

**Tabla 44. Indicadores financieros proyectado**

INDICADORES FINANCIEROS						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADOR	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Margen bruto	50%	42%	41%	43%	45%	47%
Margen operacional	12%	6%	11%	15%	19%	23%
Margen Neto	10,2%	3,9%	8,4%	11,9%	14,6%	16,6%
EBITDA	\$ 13.958.171	\$ 19.294.821	\$ 39.412.400	\$ 61.905.715	\$ 88.273.585	\$ 119.080.656
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Razón corriente	5,7	2,8	2,4	2,2	2,4	3,1
Prueba ácida	3,6	0,2	0,4	0,6	1,0	1,8
Capital neto de trabajo	\$ 67.673.621	\$ 31.014.933	\$ 32.099.552	\$ 36.975.969	\$ 51.555.712	\$ 83.600.182
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						
INDICADOR	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Nivel de endeudamiento	75%	69%	59%	46%	35%	30%
Relación pasivo/patrimonio	301%	223%	143%	86%	53%	42%
Relación pasivo corriente/pasivo	0,20	0,28	0,44	0,72	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia, 2021

## 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se ha definido para este análisis un escenario negativo y otro positivo. Se han hecho uso de las variables de los costos de venta y el presupuesto anual en ventas en unidades, como resultado el escenario no favorable refleja que financieramente la compañía no podría subsistir, debido a que el VPN, TIR y relación Beneficio/ Costo presentan un valor negativo que determina la no factibilidad financiera. Por el contrario, un escenario positivo brindaría mejoras en los indicadores de evaluación financiera.

**Tabla 45. Análisis de sensibilidad**

Análisis de Sensibilidad			
Variable	Escenario Negativo	Escenario Neutro	Escenario Positivo
Costos de venta	Aumento de los costos de venta en un 10%	Conforme a las proyecciones definidas en el proyecto	Reducción de los costos de venta en un 10%
Presupuesto anual en ventas en unidades	Reducción del presupuesto anual en ventas en unidades en un 15%	Conforme a las proyecciones definidas en el proyecto	Incremento del presupuesto anual en ventas en unidades en un 15%
VPN	-\$ 75.391.032	\$ 153.074.883	\$ 383.797.908
TIR	-15%	46%	97%
BENEFICIO/COSTO	\$ 0,95	\$ 1,11	\$ 1,28

Fuente: elaboración propia, 2021

## 11. CONCLUSIONES

La realización de un análisis a la Agencia Models Elite permitió identificar que los procesos administrativos son empíricos, al lograr evidenciar que la compañía carece de un documento que ilustre la implementación de un plan estratégico que ayude a desarrollar una visión estratégica que permita a la compañía diseñar e implementar estrategias orientadas a la sostenibilidad y crecimiento en el mercado, por esta razón se determina diseñar un plan de direccionamiento estratégico.

El desarrollo del análisis estratégico nos permitió conocer la situación o contexto en el que se encuentra la organización y como está posicionada en su mercado, por lo siguiente se realizó un estudio del macro y micro entorno, en donde se conoció que la empresa participa en una industria que oferta oportunidades como el crecimiento poblacional, los estereotipos de la belleza en el modelaje, un sector en crecimiento y la poca rivalidad que presenta, siendo estas variables, entre otros puntos fuertes a favor que deben ser aprovechados. Internamente se identificó que se está presentando una serie de debilidades como el alto nivel de endeudamiento, el bajo nivel de ingresos y utilidades y la contratación de mano de obra no calificada, siendo estas algunas variables que generan la pérdida de efectividad en el funcionamiento de algunos procesos de la organización.

Después de realizar el diagnóstico externo e interno se procede a reformular los pilares estratégicos, debido a que la empresa carecía de algunos componentes (estructura organizacional, políticas y objetivos estratégicos), además de que la misión, visión y valores definidos no demuestran una claridad frente a la razón de ser y estado deseado que quiere alcanzar la empresa para la creación de una cultura corporativa que genere impactos positivos en la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior y el estudio realizado en el plan de acción expuesto a la empresa, se apunta al desarrollo de tres objetivos estratégicos fundamentales como lo es el fortalecimiento del portafolio, de la gestión y estructura financiera y el posicionamiento de la organización, de manera que este plan de intervención es

constituido a partir del diseño de estrategias apoyadas por acciones establecidas con sus respectivos responsables, presupuestos y tiempo de ejecución idóneo, conllevando esto a que se pueda alcanzar los objetivos organizacionales propuestos para el posicionamiento y crecimiento de la compañía.

La evaluación financiera determinó que es necesario para la Agencia Models Elite acceder a un crédito para la implementación del plan estratégico propuesto en el estudio, en consecuencia, se logró la viabilidad al analizar los datos y resultados obtenidos en los estados e indicadores financieros que demuestran que la compañía podrá alcanzar una rentabilidad progresiva, un buen nivel de liquidez para solventar los egresos y la reducción de su nivel de endeudamiento en los 5 años, de modo que el desarrollo de este estudio financieramente al evaluar el VPN, TIR Y relación beneficio/ costo resulta ser positivo para la organización al alcanzar los \$ 153.074.883 de pesos, 46% y \$ 1,11.

El análisis de sensibilidad permitió identificar que, si en la compañía se llegara a presentarse unas variaciones (aumento y reducción) del 10% en los costos y del 15% en el presupuesto anual proyectado en unidades a vender, la compañía financieramente no podría sostenerse ante eventuales situaciones negativas como la reducción en ventas o un incremento en sus costos , mientras que, si presentara un incremento de las ventas y disminución de los costos, la estructura financiera de la empresa se potenciaría y reflejaría un impacto positivo para su funcionamiento operativo y administrativo.

## 12. RECOMENDACIONES

La Agencia Models Elite debe aplicar un estudio de mercado enfocado en identificar cuáles son las necesidades, comportamientos, gustos y preferencias pertinentes para la obtención de los datos necesarios para la toma de decisiones que conlleven a que la compañía pueda diseñar e implementar estrategias de ventas y acciones óptimas para vender los productos o prestar los servicios adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes y de la industria.

La compañía debe ofrecer nuevos productos y servicios para fortalecer su portafolio, por eso se plantea que esta debe añadir nuevos servicios para la agencia, agregar a la tienda de cosméticos nuevas líneas de productos y crear un salón de belleza que complemente las unidades de negocio actuales, teniendo esto como propósito alcanzar el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

La Agencia Models Elite debe acceder a un financiamiento para adquirir los equipos, muebles, accesorios, implementos e insumos y capital necesario para el fortalecimiento técnico de la compañía.

Se debe crear un área administrativa que sea liderada por un administrador de empresas que tenga las capacidades y habilidades para el manejo administrativo y operativo de la compañía, además que se encargue en capacitar al personal en temas de administración, finanzas y crecimiento empresarial. Es necesario diseñar un sistema de costos y precios para los productos y servicios, además de realizar e interpretar los estados financieros, con el fin de que estos procesos puedan direccionar a la compañía hacia el desarrollo de una visión estratégica y solidez financiera.

Es fundamental que se desarrolle un despliegue publicitario en Roldanillo valle y municipios aledaños, aplicando estrategias de social media, logrando impactar con contenidos digitales en las redes sociales para generar interés y atracción de futuros clientes, además también generar una voz a voz y publicidad impresa.

Mejorar la identidad corporativa de la compañía, al diseñar e implementar nuevos logos y eslogan, también se debe equipar a los colaboradores con uniformes alusivos a la marca de la empresa y con los equipos o implementos necesarios para realizar sus operaciones.

Se recomienda realizar y participar en eventos y ruedas de negocios para generar nuevas alianzas estratégicas comerciales que permitan llegar a nuevos clientes y mercados, a través de la creación de convenios o contratos con compañías que requieran o complementen los servicios prestados por la organización.

La compañía debe diseñar un manual de funciones para los cargos de cada unidad de negocio, de modo que este, se enfoque en la estandarización y control de calidad en los procesos operativos de la organización.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía municipal de Roldanillo, Valle del Cauca. (9 de Septiembre de 2019). *Fiestas relevantes del municipio de Roldanillo*. Obtenido de Alcaldía municipal de Roldanillo, Valle del Cauca: <https://roldanillovalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/casa-de-la-cultura-y-turismo-120135/fiestas-relevantes-del-municipio-de-roldanillo>

Anuario Estadístico Departamental. (2020). *Departamento Administrativo de Planeación*. Obtenido de Anuario Estadístico Departamental : <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=48122>

Arboleda Vélez, G. (1998). *Proyectos, Formulación, Evaluación y Control*. Cali, Colombia: AC Editores.

BANCÓLDEX. (26 de Marzo de 2020). *MECANISMOS DE AYUDA DE BANCÓLDEX PARA LAS EMPRESAS AFECTADAS POR EL COVID-19*. Obtenido de BANCÓLDEX: <https://www.bancoldex.com/noticias/mecanismos-de-ayuda-de-bancoldex-para-las-empresas-afectadas-por-el-covid-19-3558>

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México,D.F, México: Pearson.

Betancourt , B. (2020). *Mi modelo de negocio*. Santiago de Cali.

Betancourt Guerrero, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos, Papeles de trabajo para grupos de investigación*. Cali, Colombia.

branch. (17 de abril de 2020). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020*. Obtenido de branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y->





[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jul\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_20.pdf)

DANE. (14 de Agosto de 2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2020*. Obtenido de DANE: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim20_produccion_y_gasto.pdf)

DANE. (9 de Octubre de 2020). *proyecciones de población*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F, México: Pearson Educación.

El Espectador. (23 de Junio de 2020). *Aumenta el pesimismo frente al crecimiento económico de 2020: analistas ya van en -4,9%*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/crecimiento-economico-de-2020-seria-de-49-segun-encuesta-de-fedesarrollo/>

El Tiempo. (26 de Diciembre de 2019). *¿ Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?* Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>

El Tiempo. (27 de Enero de 2020). *El 12 de febrero, el país llegará a las 50 millones de personas*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/habitantes-en-colombia-en-2020-segun-el-dane-lanzan-proyeccion-a-partir-del-censo-455212>

El Tiempo. (18 de Junio de 2020). *El reto de evitar 40.000 muertes por covid-19 este año*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/salud/coronavirus-en-colombia-proyecciones-sobre-los-efectos-de-la-pandemia-508142>

- Escobar, E. (s.f.). *redbus*. Obtenido de Tradiciones de Colombia: conoce las más importantes y representativas del país: <https://blog.redbus.co/cultura/tradiciones-colombia-conoce-mas-importantes-representativas-pais/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F., México: McGrawHill.
- La Patria.com. (5 de Septiembre de 2020). *Colombia registró inflación del -0,01 % en agosto, tercer mes negativo de IPC*. Obtenido de La Patria.com: <https://www.lapatria.com/economia/colombia-registro-inflacion-del-001-en-agosto-tercer-mes-negativo-de-ipc-463423>
- La República. (11 de Julio de 2020). *La instalación de aplicaciones en dispositivos móviles ha crecido 15% en Colombia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-instalacion-de-aplicaciones-en-dispositivos-moviles-ha-crecido-15-en-colombia-3029694>
- La República. (24 de Febrero de 2021). *En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- Ley 1429. (29 de Diciembre de 2010). *Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo*. Obtenido de Ley 1429: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/docs/ley-1429.aspx>
- Londoño Morales, M. A. (2017). *Diseño de un Plan Estratégico para la empresa constructora SALGIR S.A.S. de la ciudad de Sevilla Valle Del Cauca ( tesis de pregado)*. Universidad del Valle, Valle Del Cauca, Caicedonia. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/12703/1/0586374%20O.K.pdf>

- Martínez, A. (21 de Febrero de 2019). *Mujer Colombiana - Mujer de Colombia*. Obtenido de TodaColombia: <https://www.todacolombia.com/informacion-de-colombia/mujer-colombiana.html>
- Mendoza Orozco , F. A. (2017). *Plan de Direccionamiento Estrategico para la Distribuidora y Supermercado La Abundancia de Caicedonia Valle ( tesis de pregado )*. Valle Del Cauca, Caicedonia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12720/0586381%20O.K.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza Tulande, L. K., & Hinestrosa Devia, J. S. (2019). *Plan Estrategico De un Centro De Estetica y Escuela En Cali Periodo 2019-2022 ( tesis de pregado )*. Universidad Del Valle, Valle del Cauca, Santiago de Cali. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/14111/1/CB0592782.pdf>
- Mi Pymes. (2019). *Sistema Nacional De Apoyo A las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas* . Obtenido de Mi Pymes: <https://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f14a74b-1af4-48f0-b774-b5b337eaade6>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *SISTEMA NACIONAL DE APOYO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <http://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f14a74b-1af4-48f0-b774-b5b337eaade6>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (18 de Diciembre de 2020). *Colombia adquirió 40 millones de dosis de vacunas contra el covid-19*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-adquirio-40-millones-de-dosis-de-vacunas-contra-el-covid-19.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *situación actual del Coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://covid19.minsalud.gov.co/>

Ministerio del Trabajo . (26 de Diciembre de 2019). *Mintrabajo es Noticia 2019*. Obtenido de Ministerio del Trabajo : [https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset\\_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/salario-m-c3-adnimo-para-2020-ser-c3-a1-de-877.802#:~:text=El%20presidente%20Iv%C3%A1n%20Duque%20decret%C3%B3%20un%20incremento%20de%206%20%25.](https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/salario-m-c3-adnimo-para-2020-ser-c3-a1-de-877.802#:~:text=El%20presidente%20Iv%C3%A1n%20Duque%20decret%C3%B3%20un%20incremento%20de%206%20%25.)

Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez,, México: Prentice Hall Hispanoamericana,S.A.

Moreno, J. O. (2017). *Estrategias Gerenciales*. Bogotá D.C., Colombia : Fundación Universitaria del Área Andina.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.

Porter , M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* . Harvard Business Review.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Rei.

PROCOLOMBIA. (15 de Mayo de 2020). *El crecimiento del sector de aseo y cosméticos en Colombia continúa*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <https://procolombia.co/noticias/covid-19/el-crecimiento-del-sector-de-aseo-y-cosmeticos-en-colombia-continua#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20a%20nivel,USD%203.297%20millones%20en%202024.>

Rankia. (30 de Diciembre de 2020). *Mejores tasas de crédito para pymes 2021*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2021>

Redbus. (s.f.). *Tradiciones de Colombia: conoce las más importantes y representativas del país*. Obtenido de Redbus: <https://blog.redbus.co/cultura/tradiciones-colombia-conoce-mas-importantes-representativas-pais/>

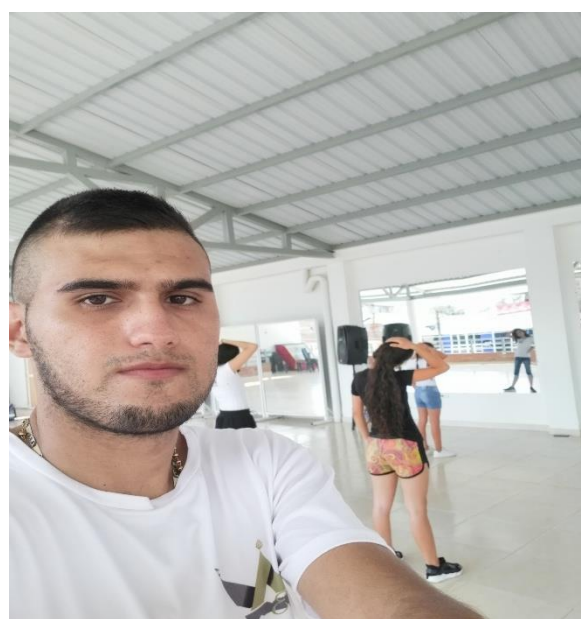
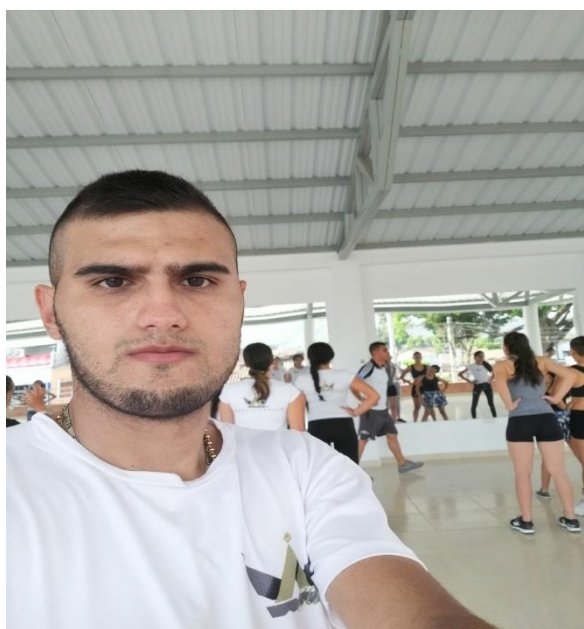
- Rodríguez, L. (15 de Agosto de 2019). *Colombia: la fábrica de modelos sin demanda*. Obtenido de PLAZACAPITAL: <https://plazacapital.co/identidades/3776-colombia-la-fabrica-de-modelos-sin-demanda>
- Sectorial. (3 de Noviembre de 2020). *Entre Enero y Agosto Hogares Colombianos Gastaron 2.1 Billones de Pesos en Cosméticos*. Obtenido de Sectorial: <https://www.sectorial.co/informativa-cosmetico-y-aseo/item/366738-entre-enero-y-agosto-hogares-colombianos-gastaron-2-1-billones-en-cosm%C3%A9ticos>
- Semana. (30 de Enero de 2015). *Los 3.794 reinados que hay en Colombia*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/confidenciales-semanacom/articulo/los-3794-reinados-que-hay-en-colombia/416273-3/#:~:text=BBC%20registra%20que%20Colombia%20es,concurso%20en%20un%20peque%C3%B1o%20pueblo.>
- Semana. (30 de Septiembre de 2020). *Tasa de usura en Colombia bajó levemente a 27,14% en octubre*. Obtenido de Semana: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/cual-es-la-tasa-de-usura-para-octubre-de-2020/301983>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá, D.C, Colombia: Panamericana.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México, D.F., México: PATRIA.
- UNIDAD DE SALUD. (18 de Junio de 2020). *El reto de evitar 40.000 muertes por covid-19 este año*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/salud/coronavirus-en-colombia-proyecciones-sobre-los-efectos-de-la-pandemia-508142>
- Vita Mesa, L. (11 de Julio de 2020). *La instalación de aplicaciones en dispositivos móviles ha crecido 15% en Colombia*. Obtenido de La República : <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-instalacion-de-aplicaciones-en-dispositivos-moviles-ha-crecido-15-en-colombia-3029694>

## 14. ANEXOS

Registro fotográfico del pasante en la Agencia Models Elite.



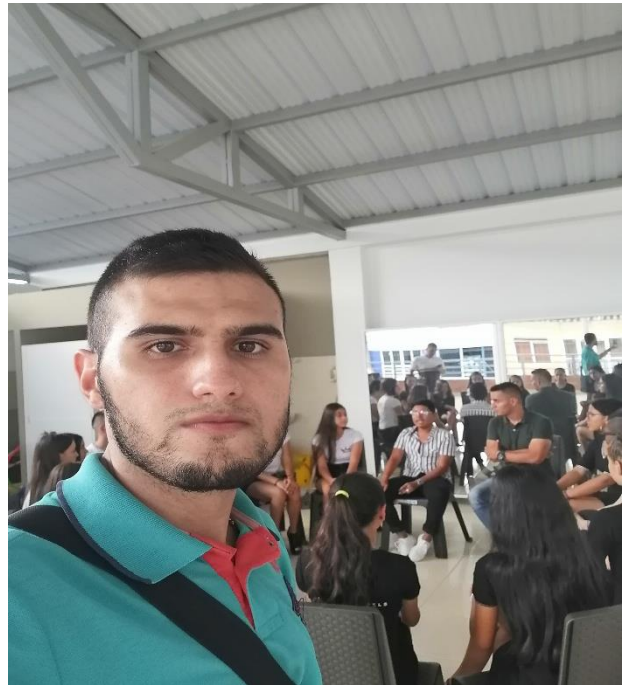
Participación de la Agencia Models Elite en el desfile de Rolda Carnaval en las festividades de Roldanillo en el año 2020.



Clases de entrenamiento físico y danzas nacionales.



Participación de la Agencia Models Elite en la entrega de reconocimientos y premiación del concurso del Rolda Carnaval.



Visita del modelo Mexicano Leonardo Cervantes "Miss Teen 2019".





Recordatorio de la visita del influencer Camilo Calarcá.



Agencia Models Elite de Roldanillo, Valle del Cauca.

Preguntas de entrevista realizada al gerente de la Agencia Models Elite.

### **PREGUNTAS REALIZADAS EN LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA AGENCIA MODELS ELITE**

1. ¿Cómo fue Creada la Agencia Models Elite?
2. ¿Qué servicios ofrece la Agencia?
3. ¿Cuándo fue creada la compañía se realizó algún estudio o investigación que brindara las pautas necesarias para la operatividad de la agencia?
4. ¿Qué estrategias usa la compañía para su publicidad?
5. ¿La Agencia tiene alianzas estratégicas o convenios con otras compañías? ¿Mencionarlas, en caso de ser sí?
6. ¿Con cuántos alumnos empezó a ofrecer sus servicios de formación la agencia y cuantos tiene actualmente?
7. ¿Los colaboradores de la compañía tienen algún contrato formal o informal?
8. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades para su personal?
9. ¿La agencia posee una misión, visión, valores corporativos, políticas, estructura organizacional, objetivos estratégicos y planes de acción?
10. ¿Cuántos ingresos netos mensuales tiene la compañía?
11. ¿Cuánto gasta la agencia para su funcionamiento mensualmente?
12. ¿Cuáles son sus deudas a corto y a largo plazo? ¿mencionar valores?
13. ¿Cuántos activos posee actualmente la compañía?
14. ¿Si deseara vender la agencia, cuanto valdría en la actualidad?
15. ¿La Agencia cuenta con alguna unidad de negocio que complemente sus servicios?