

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VINOS DON
JOSÉ PERIODO 2018-2022**

DIEGO FERNANDO SALAMANCA



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2018**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VINOS DON
JOSÉ PERIODO 2018-2022**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister
en Administración**

**Director
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
MBA en Administración de Empresas
Profesor Titular Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2018**

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 16 |
| 1.1 EI PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1.1 Antecedente del problema. | 16 |
| 1.1.2 Descripción del problema. | 21 |
| 1.1.3 Formulación del problema. | 22 |
| 1.1.4 Sistematización del problema | 22 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| 1.2.1 Objetivo general | 23 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 23 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 24 |
| 1.4 MARCO DE REFERENCIAL | 25 |
| 1.4.1 Planeación estratégica desde el punto de vista de varios autores | 26 |
| 1.4.2 El diagnóstico organizacional como evaluación sistémica del desempeño empresarial. | 28 |
| 1.4.3 Benchmarking o referenciación como mejor práctica para mejorar el desempeño | 30 |
| 1.4.4 El Marketing como estrategia competitiva | 30 |
| 1.4.5 Marco conceptual | 31 |
| 1.5 MARCO CONTEXTUAL | 37 |
| 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO | 37 |
| 1.6.1 Tipo de estudio | 37 |
| 1.6.2 Método de investigación | 38 |
| 1.6.3 Proceso metodológico | 38 |
| 1.6.4 Fuentes y técnicas para recolección de la información | 40 |
| 1.6.5 Fuente primarias | 41 |
| 1.6.6 Fuentes secundarias. | 41 |
| 1.6.7 Tratamiento de la información | 42 |
| 1.6.7.1 Presentación de la información | 42 |
| 1.6.7.2 Técnicas de recolección de la información | 42 |
| 2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE VINOS DON JOSÉ | 44 |
| 2.1 RESEÑA HISTÓRICA EMPRESA VINOS DON JOSÉ | 44 |
| 2.2 PORTAFOLIO DE VINOS | 45 |
| 2.2.1 Presentaciones | 46 |
| 2.2.2 Sabores | 46 |
| 2.2.2.1 Abocados secos | 46 |
| 2.2.2.2 Semiseco y dulce | 46 |
| 2.3 VALORES CORPORATIVOS DE VINOS DON JOSÉ | 46 |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 47 |
| 3.1 ENTORNO GEOFÍSICO | 47 |
| 3.2 ENTORNO SOCIAL | 48 |
| 3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO | 49 |
| 3.4 ENTORNO CULTURAL | 52 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1 Festividades | 53 |
| 3.5 ENTORNO ECOLÓGICO | 54 |
| 3.6 ENTORNO JURÍDICO | 55 |
| 3.7 ENTORNO ECONÓMICO | 63 |
| 3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO | 66 |
| 4. ANÁLISIS DEL SECTOR VINÍCOLA EN COLOMBIA | 74 |
| 4.1 DIAMANTE COMPETITIVO | 75 |
| 4.1.1 Factores productivos. | 75 |
| 4.1.1.1 Recursos físicos | 75 |
| 4.1.1.2 Recursos humanos, conocimientos y habilidades de la fuerza laboral. | 75 |
| 4.1.1.3 Infraestructura y capital. | 77 |
| 4.1.2 Sectores conexos y cadenas productivas | 79 |
| 4.1.2.1 Clúster El racimo de fruta fresca. | 79 |
| 4.1.2.2 Entidades de Apoyo | 80 |
| 4.1.2.3 El programa de transformación productiva, PTP | 80 |
| 4.1.2.4 La corporación colombiana para la I + D agrícola, Corpoica | 80 |
| 4.1.2.5 Fondo de financiamiento del sector agropecuario, Finagro | 80 |
| 4.1.2.6 La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Valle del Cauca. | 80 |
| 4.1.3 Demanda interna. | 80 |
| 4.1.3.1 La Asociación Colombiana de Horticultura y Fruticultura – Asohofrucol | 80 |
| 4.1.3.2 Fondo Nacional de Desarrollo Hortofrutícola y de la Naturaleza. | 81 |
| 4.1.4 Papel de la demanda ubicación del sector | 81 |
| 4.1.4.1 Mercado externo | 81 |
| 4.1.4.2 Mercado doméstico | 81 |
| 4.1.5 Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas del sector | 82 |
| 4.1.5 Intervención del gobierno | 82 |
| 4.1.6 Factores del azar | 83 |
| 4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR MEDIANTE EL ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVA | 84 |
| 4.2.1 Rivalidad entre los competidores | 84 |
| 4.2.2 Competidores locales y nacionales | 85 |
| 4.2.3 Competidores Internacionales | 86 |
| 4.2.4 Riesgo de entrada de competidores potenciales | 88 |
| 4.2.5 Barreras de entrada | 89 |
| 4.2.6 Poder negociador de los compradores | 90 |
| 4.2.7 Poder de negociación de los proveedores | 91 |
| 4.2.8 Presión proveniente de los productos sustitutos | 92 |
| 4.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO | 93 |
| 5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN | 94 |
| 5.1 EMPRESAS A COMPARAR | 95 |
| 5.1.1 Casa Grajales. | 95 |
| 5.1.2 Vincorte S.A. | 96 |
| 5.1.3 Casa Pedro Domecq | 96 |
| 5.1.4 Vinos Don José. | 97 |
| 5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO | 97 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.1 Estrategia de Marketing orientada al cliente | 97 |
| 5.2.2 Productos, servicios, y estrategia de marca | 97 |
| 5.2.3 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto | 97 |
| 5.2.4 Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro | 98 |
| 5.2.5 Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral. | 98 |
| 5.2.6 Publicidad y relaciones públicas. | 98 |
| 5.2.7 Venta personal y promoción de ventas. | 98 |
| 5.2.8 Marketing directo y online | 99 |
| 5.2.9 Ética y responsabilidad social en el marketing. | 99 |
| 5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | 100 |
| 5.4 RADARES DE COMPARACIÓN MARKETING | 101 |
| 5.4.1 Análisis de resultados de Vinos Don José. | 101 |
| 5.4.1.1 Radar de comparación de valor del Marketing Vinos Don José | 102 |
| 5.4.1.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Vinos Don José | 102 |
| 5.4.2 Análisis de resultados de Casa Grajales. | 103 |
| 5.4.2.1 Radar de comparación de valor del Marketing Casa Grajales | 103 |
| 5.4.2.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Grajales | 104 |
| 5.4.3. Análisis de resultados Vincorte SA. | 104 |
| 5.4.3.1 Radar de comparación de valor del Marketing Vincorte SA | 105 |
| 5.4.3.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Vincorte SA | 105 |
| 5.4.4 Análisis de los resultados de Casa Pedro Domecq. | 106 |
| 5.4.4.1 Radar de comparación valor del Marketing de Casa Pedro Domecq | 106 |
| 5.4.5 Análisis de los resultados de las cuatro empresas Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq. | 107 |
| 5.4.5.1 Radar de comparación de valor del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq | 107 |
| 5.4.5.2 Radar de comparación sopesado del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq | 108 |
| 5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS FINALES | 108 |
| 5.6 RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO | 109 |
| 6. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA VINOS DON JOSÉ | 110 |
| 6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO | 110 |
| 6.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades | 110 |
| 6.1.2 Calificación de fortalezas y debilidades | 110 |
| 6.1.3 Calificación del impacto | 110 |
| 6.1.4 Análisis de capacidades internas | 111 |
| 6.1.4.1 Capacidad Directiva | 111 |
| 6.1.4.2 Capacidad Tecnológica | 112 |
| 6.1.4.2.1 Conclusión capacidad Tecnológica. | 113 |
| 6.1.4.3 Capacidad del Talento Humano. | 113 |
| 6.1.4.4 Capacidad Competitiva | 114 |
| 6.1.5.5 Capacidad financiera | 114 |

| | |
|---|-----|
| 6.2 ENTREVISTA AL GERENTE QUE CONTRIBUYEN AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ | 116 |
| 6.3 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE INVOLUCRAN LAS PRINCIPALES CUENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS | 117 |
| 6.4 DIAGNÓSTICO PARA EVALUACIÓN DEL RIESGO | 133 |
| 6.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO | 143 |
| 6.5.1 Margen operativo = utilidad operativa/ ventas | 145 |
| 6.5.2 Margen Ebitda= Ebitda/ventas | 146 |
| 6.5.3 KTNO = Clientes + inventarios – proveedores | 146 |
| 6.5.4 PKTN= KTNO/VENTAS | 146 |
| 6.5.5 PDC= MARGEN EBITDA % / PKTNO | 146 |
| 6.6 CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO | 147 |
| 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA | 149 |
| 7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) | 149 |
| 7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) | 152 |
| 7.3 MATRIZ AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FUERZAS (DOFA) | 154 |
| 7.3.1 Las Estrategias FO | 155 |
| 7.3.2 Las Estrategias DO | 155 |
| 7.3.3 Las Estrategias FA: | 155 |
| 7.3.4 Las Estrategias DA | 155 |
| 7.4 ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (D/O). | 155 |
| 7.4.1 Debilidades | 155 |
| 7.4.2 Oportunidades: | 156 |
| 7.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y AMENAZAS (F/A). | 156 |
| 7.5.1 Fortalezas: | 156 |
| 7.5.2 Amenazas | 157 |
| 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 160 |
| 8.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 160 |
| 8.1.2 Situación presente de Vinos Don José. | 160 |
| 8.1.3 Elementos del pasado. | 160 |
| 8.1.4 Futuro. | 161 |
| 8.1.5 ¿Qué queremos ser? | 163 |
| 8.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 164 |
| 8.2.1 Misión | 164 |
| 8.2.2 Matriz de Valores | 164 |
| 8.2.3 Objetivos estratégicos | 164 |
| 8.2.3.1 Objetivos estratégicos financieros | 165 |
| 8.2.3.2 Análisis de las proyecciones del balance general y estado de resultados. | 166 |
| 9. ESTRATEGIA CORPORATIVA | 174 |
| 9.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE) | 174 |
| 9.2 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) | 178 |
| 9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | 180 |
| 9.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN | |

| | |
|---|-----|
| (PEYEA) | 183 |
| 9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) | 185 |
| 10. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO | 189 |
| 11. CONCLUSIÓN | 193 |
| 12. RECOMENDACIONES | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA | 196 |
| ANEXO A. | 200 |
| ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE | 200 |
| ANEXO B. | 201 |
| ENCUESTA A EMPLEADOS | 201 |
| ANEXO C. | 202 |
| ENTREVISTA APLICADA A LOS CLIENTES | 202 |
| ANEXO D | 203 |
| ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ | 203 |
| ANEXO E | 215 |
| ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ | 215 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Plan de trabajo metodológico (Méndez A. C. , 2011)..... | 39 |
| Tabla 2. Fuentes primarias | 41 |
| Tabla 3. Fuentes secundarias..... | 42 |
| Tabla 4. Presentación de la información | 42 |
| Tabla 5. Festividades de la región | 53 |
| Tabla 6. Tributos a nivel Nacional..... | 60 |
| Tabla 7. Tributos a nivel Departamental | 62 |
| Tabla 8. Impuestos municipales..... | 63 |
| Tabla 9. Porcentaje de graduados anuales de las principales universidades en el Valle del Cauca..... | 76 |
| Tabla 10. Proveedores de la Empresa Vinos Don José..... | 91 |
| Tabla 11. Línea de productos de Casa Grajales..... | 95 |
| Tabla 12. Línea de productos de Vincorte SA | 96 |
| Tabla 13. Línea de productos de Casa Pedro Domecq | 97 |
| Tabla 14. Factores claves de éxito a medir | 100 |
| Tabla 15. Matriz del perfil competitivo..... | 101 |
| Tabla 16. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades | 110 |
| Tabla 17. Criterios del impacto | 111 |
| Tabla 18. Capacidad Directiva | 111 |
| Tabla 19. Capacidad Tecnológica..... | 112 |
| Tabla 20. Capacidad del Talento Humano..... | 113 |
| Tabla 21. Capacidad Competitiva | 114 |
| Tabla 22. Capacidad Financiera | 115 |
| Tabla 23. Acciones para los diferentes niveles de riesgo | 134 |
| Tabla 24. Balance y Estado de Resultados Históricos. Vinos Don José..... | 144 |
| Tabla 25. Estado de resultados. Vinos Don José | 145 |
| Tabla 26. Indicadores financieros | 145 |
| Tabla 27. Cálculo Ebitda | 146 |
| Tabla 28. Cálculo PDC= MARGEN EBITDA % / PKTNO | 147 |
| Tabla 29. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) actual | 150 |
| Tabla 30. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) futura..... | 152 |
| Tabla 31. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) | 154 |
| Tabla 32. Matriz DOFA | 158 |
| Tabla 33. Variables Macro económicas..... | 165 |
| Tabla 34. Balance general proyectado. | 165 |
| Tabla 35. Balance general. | 166 |
| Tabla 36. Estado de resultados | 167 |
| Tabla 37. Depreciación | 167 |
| Tabla 38. Costo del producto..... | 168 |
| Tabla 39. Gasto administrativo mensual año 2018..... | 168 |
| Tabla 40. Gasto administrativo mensual año 2019..... | 169 |
| Tabla 41. Gasto administrativo mensual año 2020..... | 169 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 42. Gastos fijos mensuales 2018-2020 | 169 |
| Tabla 43. Gastos de ventas proyectados | 170 |
| Tabla 44. Indicadores financieros proyectados | 170 |
| Tabla 45. Otros Indicadores..... | 171 |
| Tabla 46. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) | 183 |
| Tabla 47. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) | 186 |
| Tabla 48. Plan de acción y mejoramiento | 189 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfica 1. Estratos socioeconómicos y grupos de edad | 51 |
| Gráfica 2. Variables relevantes para la selección de vinos..... | 51 |
| Gráfica 3. Nivel Educativo..... | 522 |
| Gráfica 4. Estado Civil | 52 |
| Gráfica 5. Nacional-Valle del Cauca. Crecimiento anual del PIB 2002-2014p..... | 64 |
| Gráfica 6. Consumo de vino dulces según el origen..... | 87 |
| Gráfica 7. Consumo de vinos dulces nacionales | 87 |
| Gráfica 8. Consumo de vinos secos y semisecos según el origen | 87 |
| Gráfica 9. Marcas de vinos secos y semisecos nacionales que habitualmente se consumen | 88 |
| Gráfica 10. Marcas de vinos secos y semisecos importados que habitualmente consumen | 88 |
| Gráfica 11. Radar de comparación de valor Marketing..... | 102 |
| Gráfica 12. Radar de comparación sopesado del Marketing Vinos Don José | 102 |
| Gráfica 13. Radar de comparación de valor del Marketing Casa Grajales | 103 |
| Gráfica 14. Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Grajales..... | 104 |
| Gráfica 15. Radar de comparación de valor del Marketing Vincorte SA | 105 |
| Gráfica 16. Radar de comparación sopesado del Marketing Vincorte SA | 105 |
| Gráfica 17. Radar de comparación de valor del Marketing Casa Pedro Domecq | 106 |
| Gráfica 18. Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Pedro Domecq | 106 |
| Gráfica 19. Radar de comparación de valor de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq..... | 107 |
| Gráfica 20. Radar de comparación sopesado del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq | 108 |
| Gráfica 21. Matriz Interna – Externa (IE) | 175 |
| Gráfica 22. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)..... | 180 |
| Gráfica 23. Matriz de la Gran Estrategia..... | 181 |
| Gráfica 24. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) . | 184 |
| Gráfica 25. Medio a través del cual se informó de la vacante en la Empresa..... | 203 |
| Gráfica 26. Inducción que recibieron para desarrollar el trabajo..... | 204 |
| Gráfica 27. Línea de autoridad reconocida en la empresa | 205 |
| Gráfica 28. Conocimiento de la misión | 205 |
| Gráfica 29. Definición de la visión..... | 206 |
| Gráfica 30. Funciones asignadas..... | 206 |
| Gráfica 31. Procedimientos para ejecutar las labores..... | 207 |
| Gráfica 32. Claridad en el desarrollo de sus funciones..... | 207 |
| Gráfica 33. Participación en reuniones para analizar resultados y objetivos | 208 |
| Gráfica 34. Toma de decisiones en su trabajo..... | 208 |
| Gráfica 35. Oportunidad para generar cambios en los procesos administrativos, contables y financieros | 209 |
| Gráfica 36. Comunicación existente para opinar y sugerir..... | 209 |
| Gráfica 37. Objetivos personales alcanzados | 210 |

| | |
|--|-----|
| Gráfica 38. Estabilidad laboral que ofrece la empresa..... | 211 |
| Gráfica 39. Ambiente físico favorable para el desarrollo del trabajo | 211 |
| Gráfica 40. Trabajo en equipo..... | 212 |
| Gráfica 41. Salario acorde con el desempeño de su labor | 212 |
| Gráfica 42. El liderazgo empresarial | 213 |
| Gráfica 43. Valores que prevalecen en la empresa | 214 |
| Gráfica 44. Motivo de la visita | 215 |
| Gráfica 45. Calidad del servicio | 216 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Proceso metodológico | 40 |
| Figura 2. Vinos en diferentes sabores | 45 |
| Figura 3. Mapa del municipio | 48 |
| Figura 4. Localización de Bolívar en el Valle del Cauca | 48 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Intervención del gobierno | 82 |
| Ilustración 2. Diamante competitivo | 83 |
| Ilustración 3. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas | 84 |
| Ilustración 4. Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca | 93 |
| Ilustración 5. Flujograma de Procesos – Caja Vitrina | 119 |
| Ilustración 6. Flujograma de Procesos – Caja Contador | 120 |
| Ilustración 7. Flujograma de Procesos – Caja Gerente | 122 |
| Ilustración 8. Flujograma de Procesos - Bancos | 124 |
| Ilustración 9. Flujograma de Procesos – Cuentas por Cobrar | 126 |
| Ilustración 10. Flujograma de Procesos – Activos Fijos | 127 |
| Ilustración 11. Matriz Clasificación de Riesgos | 134 |
| Ilustración 12. Integridad de la Marca | 162 |
| Ilustración 13. Identidad de Marca | 163 |
| Ilustración 14. Matriz de Valores | 164 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. Variación del IPC, según ciudades 2014-2015 | 65 |
| Cuadro 2. Matices del entorno. | 69 |
| Cuadro 3. Matriz del diagnóstico financiero Vinos Don José, Caja | 130 |
| Cuadro 4. Matriz DOFA del diagnóstico financiero Vinos Don José, Bancos | 131 |
| Cuadro 5 Matriz DOFA del diagnóstico financiero Vinos Don José, Cuentas por Cobrar | 132 |
| Cuadro 6. Matriz DOFA diagnostico financiero Vinos Don José, Activos Fijos | 133 |
| Cuadro 7. Matriz de Riesgos Vinos Don José, Caja | 136 |
| Cuadro 8. Matriz de Riesgo Vinos Don José, Bancos | 138 |
| Cuadro 9. Matriz de Riesgo Vinos Don José, Cuentas por Cobrar | 139 |
| Cuadro 10. Matriz de Riesgos Activos Fijos | 141 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en la Formulación del Plan Estratégico para la empresa Vinos Don José para el periodo 2018-2022, empresa familiar ubicada en el municipio de Bolívar Valle del Cauca.

La investigación se desarrollará teniendo en cuenta que la decisión de planear estratégicamente comprende el diseño de herramientas enfocadas a la propuesta y consecución de objetivos y estrategias a través del pensamiento, análisis y visualización de las condiciones o situaciones internas y externas que podrían incidir de manera positiva y negativa en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio con el fin de fortalecer las falencias encontradas en la empresa. (David, 2008).

Se abordarán autores como Betancourt G., Vidal Arizabaleta, Serna, Mintzberg, Fred R. David, Porte, entre otros, estos autores hicieron aportes importantes para el desarrollo del tema, como la aplicación de la estrategia competitiva de la empresa definida como el conjunto de políticas que sirven a la empresa de marco general para tomar decisiones, que le permita adquirir una posición sólida a la hora de competir en su entorno sectorial; permitiendo identificar como la organización empresarial se caracteriza por ser una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas rígidas e independientes que la empresa ha formulado o ha ido adquiriendo a lo largo de los años, para llevar a cabo su actividad.

Así mismo se comprende que el análisis interno engloba el estudio de los recursos, medios y habilidades con que cuenta la empresa para afrontar su entorno; así también como el análisis externo de la empresa diagnosticará y descubrirá los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el entorno ofrece al desarrollo estratégico de la empresa.

De la misma manera el entorno hará referencia a todo aquello que es ajeno a la empresa, que influye significativamente en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

La investigación se desarrollará bajo un tipo de investigación exploratoria-descriptiva ya que esta permite caracterizar, diagnosticar, identificar las oportunidades y amenazas, así como también la realización del análisis interno de sus funciones y procesos; definirá las pautas para el seguimiento y control mediante la aplicación de indicadores y finalmente poder formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos; el método aplicado será inductivo-deductivo- analítico ya que este permite reunir información de carácter importante para el desarrollo del conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa, previo análisis y conocimiento interno de esta, para concretar la planificación y definición de las necesidades del contexto del negocio.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedente del problema. Según (Llisterri, 2015), en América Latina y el Caribe se puede encontrar 14 países en los cuales existen una cantidad aproximada de 8,4 millones de empresas de naturaleza formal, de la anterior cantidad, un 93% se encuentran conformadas como microempresas; un 6,8% se encuentran conformadas como pequeñas y medianas empresas y tan sólo el 0,2% se encuentran constituidas como grandes empresas. Para este mismo autor, las conformaciones de micro, pequeña y mediana empresas equivalen al 60% y 80% de la generación de empleos en esta región. En el transcurso de las dos últimas décadas, las empresas de conformación micro al igual que las Pyme se identificaron como las fuentes importantes en el proceso de generación de empleo, abriendo camino a la creación de 6 por cada 10 empleos, al igual que de 3 empleos por cada 10 puestos de trabajo nuevos; dando así paso, a un efecto directo por parte de este sector en el Producto Interno Bruto (PIB) en la mayoría de los países que identifican e implementan políticas de estado para incentivar el desarrollo de estas unidades productivas.

El Grupo de Investigación de Productividad y Competitividad de las Organizaciones en el marco de la investigación en Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad CEU San Pablo de España, realiza aproximación al problema del financiamiento que encaran las empresas pequeñas y medianas en Colombia, en donde se puede identificar que estas constituyen un factor fundamental en la promoción de empleo y crecimiento de manera innegable pero a pesar de lo anterior las Pymes son la parte de la población empresarial que más dificultades afronta para su propio desarrollo, entre los cuales se puede encontrar el del financiamiento, especialmente el de largo plazo, debido a que por medio de este se soporta la inversión y el crecimiento de los negocios que constituyen este sector. (Sánchez C., Osorio G., & Baena M., 2007).

De lo anterior se plantea el debate acerca de los distintos obstáculos y problemas en el financiamiento que deben de enfrentar las Pymes en el país al igual que las perspectivas en el campo para este tipo de organizaciones. Estos obstáculos pueden ser de naturaleza interna como externa y se puede clasificar de la siguiente manera: Dificultades en el proceso de identificación y acceso a la tecnología pertinente, restricciones al acceso de los créditos, limitaciones competitivas y técnicas reinantes en las escalas de los procesos de producción, la formalización y la absorción de las nuevas tecnologías, la carencia en los proceso de asociatividad empresarial, las inadecuadas y deficientes infraestructuras físicas, directivos con poca capacidad gerencial y pensamiento estratégico, procesos de articulación con las grandes empresas y con los sistemas de compras estatales mal desarrollados, la constante inflación, la inestabilidad política, los problemas a nivel de delincuencia

común, la constante y exagerada alza en los impuestos, la corrupción en todas las esferas, entre otros. En muchos lados se puede encontrar el mismo tipo de preocupación: las empresas nuevas, pequeñas y con un capital familiar son las que más enfrentan las mayores restricciones de orden crediticio, estas restricciones comprenden un acceso limitado en relación a los préstamos de largo plazo a consecuencia de las exigencias y los requisitos que les solicitan las entidades financieras a los empresarios o a aquellas personas que deseen conformar una nueva empresa o negocio, como lo son el no contar con un historial crediticio adecuado, no haber realizado estudios de mercado o negocio, al igual que estudios de proyecciones financieras, la falta de garantías o garantías limitadas, la informalidad de los negocios, entre otros. (Sánchez C., Osorio G., & Baena M., 2007).

Citando a (Sánchez C., Osorio G. , & Bahena, 2015 p. 321-324) , consideran que las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en el transcurso del tiempo, han surgido como una categoría intermedia que se articula con el mundo de la producción en relación a los procesos innovadores que se construyen de la flexibilidad estructural de las empresas, que les han permitido ser resistentes a las crisis además de ser competitivas. Las Pymes elaboran la contribución al empleo, a la producción y al valor agregado, siendo los anteriores factores fundamentales para la estabilización de una sociedad equilibrada, que ofrezca estabilidad y calidad en los entornos político, social y económico. A pesar de que en los últimos años, las Pymes han aumentado su participación en el mercado interno y dinamizado la oferta de bienes y servicios, además de haber generado nuevos empleos; se les ha dificultado generar valor y ser competitivos en la economía nacional y más aún en la internacional.

La falta de un sistema administrativo estable, el no cumplimiento de los requisitos para obtener financiamiento, el poco conocimiento del tema fiscal y el manejo poco adecuado de recursos, representan las causas de mayor peso en la desaparición de las Pymes; afirmando que las pequeñas y medianas empresas tienen menos acceso que las empresas grandes a mucho de los productos de crédito ofrecidos por el sistema bancario, a causa de la insuficiente información contable y financiera, lo que hace que el proceso de evaluación, de garantías, de cobranza, etc. de los créditos sea mayor, por lo que enfrentan unas tasas de interés mayores a las de las grandes empresas. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

Las Pymes en Colombia, constituidas para brindar, de una u otra forma, mejor calidad de vida, buscan bajo diferentes medios acceder a la financiación y se hace necesario el análisis retrospectivo de aquellos factores que han influenciado el proceso de “conformación de la estructura financiera de estas”. (Rivera J., 2007).

Es así como el sector de las micro, pequeña y mediana empresa suele ser percibido como un sector marginado y ajeno a los servicios otorgados por el sector financiero del país. Esto se debe en parte, a que como origen existe la informalidad, dada por

una falta de organización y capacitación por parte de los dueños de este tipo de empresas. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

Entre uno de los inconvenientes de mayor importancia que manifiesta este sector, está la escasez de capital al inicio y durante el desarrollo de su actividad. Teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que una gran parte de los créditos existentes no se acomodan a las necesidades que se presentan en el sector, siendo los plazos de devolución demasiados cortos, en los cuales los periodos de gracia no existen y los que se pueden encontrar son muy breves, así mismo, las tasas de interés son altas y las garantías que se exigen no van de la mano con las posibilidades de las personas que los solicitan. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

Además, los empresarios no tienen en cuenta las herramientas administrativas y financieras para hacer planeación y tomar decisiones acertadas si no que lo hacen por cumplimiento fiscal, utilizan el endeudamiento de corto plazo para apalancar sus empresas, haciendo que uno de los grandes problemas sea el desconocimiento de ayudas y beneficios del gobierno para financiarlas. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

Estos problemas se ven agravados, si se tienen en cuenta las dificultades para obtener financiamiento por parte de las Pymes en Colombia, en un entorno en el cual se evidencian las necesidades de adquirir recursos por parte de este segmento de la economía para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Según explicación de las SuperSociedades, determina que:

“En los últimos años fue persistente el incremento del endeudamiento de las Pymes con el sector financiero, esta evolución explicada por el crecimiento de las obligaciones financieras de corto plazo indican la necesidad constante de recursos por parte de las ellas, así como la dificultad para obtener financiamiento a largo plazo pues estas obligaciones han tenido bajas tasas de crecimiento lo cual puede llevar a suponer la existencia de una estructura crediticia rígida” (SuperSociedades, 2004).

(Baraona Z. & Rivera G., 2012); Exponen que es innegable el papel fundamental que poseen las Pymes en el fortalecimiento del crecimiento económico, a pesar de los distintos problemas internos y externos que les imposibilitan el desarrollo de los procesos de expansión y fortalecimiento; siendo estos la inestabilidad política, la inflación, las restricciones a los créditos y las tasas de cambio.

Es un hecho que la mayoría de Pymes se encuentra en un bajo grado de diversificación, puede ser que posean una sola línea de actividades, operen en un solo lugar, distribuyan a un mercado local o una sola persona esté a cargo de todas las tareas administrativas.

Generalmente la combinación de estos medios no funciona correctamente, así, en las Pymes se encuentran más riesgos inherentes que en una empresa más grande y diversificada; esto debido a la alta concentración de riesgos que son más vulnerables al entorno microeconómico y macroeconómico y problemas derivados de éste como:

Los costos de producción, las relaciones laborales, los impuestos, la regulación gubernamental, los costos de transportación, los accesos a mercados extranjeros, la competencia extranjera, el acceso al capital y las crisis económicas.

Ante la influencia de las circunstancias macroeconómicas sobre el desarrollo de las Pymes surge un aspecto fundamental para ser analizado: El fomento de la competitividad.

Dentro de ese contexto, es necesario revisar el ambiente interno de toda pequeña y mediana empresa pues determina en gran medida su nivel de competitividad. El perfil establecido de acuerdo a sus características es Inversión y Tecnología: Las técnicas de producción se caracterizan en su mayoría por ser simples, presentando la no elaboración de tareas especializadas y dando como consecuencia la elaboración de productos de baja calidad. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

El propietario en la mayoría de los casos presenta poca capacitación en aspectos tan importantes como lo son la administración y mercadeo, además de la poca capacidad para adaptar, modificar o mejorar sus productos, en pocas palabras, no poseen tecnología. El Empleo de recursos humanos: Se utiliza generalmente mano de obra de baja calificación que presenta altas tasas de rotación. Se pagan salarios menores en comparación a las empresas de mayor tamaño y en la mayoría de los casos se evaden las regulaciones de índole laboral, al igual que se presenta la ausencia de las remuneraciones directas al trabajo. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

El conocimiento y contacto directo con la clientela le permite efectuar cierta adaptación del producto a la demanda y nivel de ingresos de la clientela. La eficiencia económica y técnica, genera poco valor agregado por la baja productividad del trabajo y en mercados de amplia competencia y rigidez en la estructura de precios, provoca bajos márgenes de ganancia que frenan la capitalización. (Baraona Z. & Rivera G., 2012).

El desarrollo de los esquemas de Asociación, que se constituyen de las alianzas entre empresas que pertenecen a un mismo sector, pero que se ubican en diferentes regiones del país o en distintas economías, constituyen un medio de gran importancia y eficacia para la competitividad en el mercado interno o también para ingresar al mercado de otros países con algún éxito. No obstante, la mayoría de los empresarios indican que no tiene interés y desconfían de las asociaciones.

El conocimiento de la normatividad, la mayor parte de empresarios desconoce la legislación vigente que es el marco regulador del establecimiento de empresas tales como normas laborales, fiscales, mercantiles, comerciales entre otras, aun cuando su aplicación resulta vital para el buen funcionamiento del negocio. (Rivera J., 2007).

La renovación de equipos, aunque los pequeños y medianos empresarios están conscientes de la necesidad de mejorar sus activos productivos, la principal dificultad para ampliar o renovar estos equipos, está relacionada con el alto costo, la modernización de un porcentaje elevado de empresas enfrenta la insuficiencia de recursos como factor limitante para su desarrollo.

Las fuentes del financiamiento, el capital inicial para establecer una empresa catalogada como Pyme proviene de ahorros del propietario o familiares. En la mayoría de los casos, se busca a las fuentes informales de crédito, debido a que presentan mayor flexibilidad, contando con una buena información sobre el propietario al igual que sobre el desempeño de las empresas, también el contacto continuo y personal entre los encargados del préstamo y los solicitantes facilita enormemente la recuperación de estos préstamos, lo cual es lo divergente con relación a las dificultades que presentan las instituciones crediticias formales. Un aspecto fundamental para el desarrollo de la competitividad es el Financiero, una Pyme tiene menor acceso a la financiación bancaria, particularmente a medio y largo plazo, además de soportar un costo más alto en comparación con las grandes empresas. (Rivera J., 2007).

Esto, debido a su débil posición negociadora y la falta de información disponible para la Institución Financiera, lo que lleva a las entidades bancarias a ser cautelosas para conceder un crédito y a exigir garantías reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos de las Pymes; sumado a esto una prima de riesgo que implica una mayor tasa de interés.

La problemática anterior afecta directamente el desempeño de las Pymes dejando de fijar objetivos empresariales por medio de las proyecciones y los presupuestos financieros, la gran aversión por la toma de decisiones de inversión y financiación en escenarios de riesgo y la poca capacitación de su personal; siendo estas causas directas para que las Pymes en el corto, mediano y largo plazo no produzcan Flujo de Caja Libre, ocasionando problemas de liquidez y rentabilidad; lo cual, conlleva a la no generación de valor, obstaculizando el proceso de financiación que dificulta el apoyo a proyectos de inversión internos que tienen como objetivo el mejoramiento de la competitividad. (Rivera J., 2007).

1.1.2 Descripción del problema. La empresa Vinos Don José ubicada en el municipio de Bolívar (Norte del Valle del Cauca), cuenta con terrenos aptos para el cultivo de la vid, tiene excelentes servicios públicos y está conectada con el resto del país por vías pavimentadas.

A comienzo de los años 1960 se inició el proceso de elaboración de vinos como un pasatiempo, realizándolo de forma artesanal, produciendo entre 15 y 20 litros mensuales, para el consumo familiar, pues en esos tiempos el cultivo de la vid en este municipio era amplio. Tiempo después vio la oportunidad de comenzar a vender vino en pequeñas cantidades; allí la producción aumentó a 200 litros mensuales, para ser vendidos a sus amigos y demás ciudadanos; de esta manera se fue incrementando la producción de la bebida, la cual llevó a la constitución de esta empresa, mejorando sus procesos e intensificándose lentamente en el mercado del vino.

Al observarse la aceptación del vino en esta región, se realizó la constitución formal de la empresa en el año 1998, adecuando la infraestructura para la producción de diferentes clases de vino como lo son: el Vino Blanco, Vino Tinto y Vino Rosado, los cuales han presentado incrementos en la demanda de un 15% para cada año, a partir del año 2005, generando una producción, al mes de 1.500 litros de Vino Blanco y de Vino Tinto, además de 3.000 litros de Vino Rosado; en total hay una producción mensual entre 4.000 y 8.000 litros de vino al mes, esta producción depende de la temporada en que se encuentre.

De igual manera los niveles de ventas aumentaron, los cuales se encuentran entre 2.000 y 3.000 litros al mes, entre todas las clases de vinos, dando como resultado un promedio de \$12.000.000 de ventas al mes. Se presenta con mayor resultado el Vino Rosado con una participación del 60% en el total de ventas, le sigue el Vino Tinto con el 30% y por último se encuentra el Vino Blanco con un 10% de Participación.

Para alcanzar estas ventas la empresa realizó diferentes estrategias; inició por la renovación de los procesos de producción, adaptándose a normas exigidas por el Estado; lo primero fue el Registro de Cámara y Comercio, diligenciado en el año 1998; segundo el Registro de Marca, diligenciado en septiembre del año 2002 y por último se realizó el Registro Sanitario y la Inscripción en Rentas Departamentales, en octubre del año 2002. Esto con el objetivo de producir vinos de calidad y así poder expandirse hacia otros mercados; fortaleció la presentación, empaque, distribución y ampliación de la gama de productos, ofreciendo una mayor comercialización de estos, vendiendo sus productos en nuevos mercados, en las ciudades de Cali, Cartago, Tuluá, Roldanillo, La Unión, Toro, Roza, Uribe, Pereira y Popayán. Estos avances se han logrado con la ayuda de diferentes distribuidores interesados en la comercialización de esta marca. Otra estrategia que se implementó fue la innovación del punto de venta, haciéndolo un lugar atractivo y agradable para sus visitantes y clientes.

A pesar de la evolución y los cambios que ha realizado la empresa en los últimos años, aún sigue siendo una empresa familiar, donde no se han realizado investigaciones de mercado ni Planes de Marketing, por ende no se encuentra posicionada en el mercado y no hay estadísticas de la participación de mercado local, regional y departamental, en los lugares donde se está comercializando el vino, sin embargo, se observa una baja participación de mercado, donde los competidores que tienen la mayor parte de esta es Casa Grajales, Vinos de la Corte, Casa Pedro Domecq.

Una de las causas por las cuales la empresa no ha desarrollado nuevos mercados, han sido las exigencias que tienen algunos supermercados de cadena, para permitir colocar estos productos en sus góndolas, resultando muy costoso cumplir con varios requisitos. Además, se deben realizar adecuaciones y mejoras en la infraestructura y tecnología de la empresa para ser más competitiva.

Por la falta del desarrollo de Planes de Marketing, el mercado local y regional no ha sido explotado en su totalidad y además no se ha dado un posicionamiento del producto, esto ha generado un desaprovechamiento en el total de la producción, ya que la empresa se encuentra en condiciones de producir 40.000 litros de vino al mes y sólo se está produciendo un máximo de 8.000 litros al mes, puesto que es aproximadamente lo que se está demandando, debido al desconocimiento que tienen los consumidores de vino en cuanto a la marca Vinos Don José.

De allí viene la importancia de formular un plan estratégico que tendrá como propósito la penetración de mercado, el cual aumente la participación del mismo en la región y alcanzar así un posicionamiento, aprovechando la experiencia, la capacidad de producción, el conocimiento en sus procesos, y un gran potencial de mercado que se está acrecentando debido al aumento del consumo de vino y por ende aumentar la producción y ventas de este producto. De esta manera se aprovecharán al máximo los distribuidores que ya se tienen en cada ciudad y también se aumentarían los canales de distribución adecuados para la comercialización del producto.

1.1.3 Formulación del problema. ¿Qué factores se deben considerar en la formulación del plan estratégico de empresa Vino Don José de Bolívar Valle en el periodo 2018-2022?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo caracterizar la empresa Vinos Don José para entender su evolución y comportamiento?

¿Cómo realizar el diagnóstico externo para identificar las oportunidades y amenazas?

¿Cómo realizar el diagnóstico interno para identificar las fortalezas y debilidades?

¿Cuál es la importancia de realizar el análisis DOFA?

¿Por qué formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos?

¿Cómo formular el plan de acción con sus respectivos programas, proyectos y presupuestos?

¿Cómo definir las pautas para el seguimiento y control mediante la aplicación de indicadores?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico para la empresa Vinos Don José de Bolívar Valle en el periodo 2018-2022.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar la empresa la empresa Vinos Don José del municipio de Bolívar para entender su evolución y comportamiento.
- ✓ Realizar el diagnóstico externo para identificar las oportunidades y amenazas.
- ✓ Realizar el diagnóstico interno para identificar las Fortalezas y Debilidades.
- ✓ Realizar el análisis DOFA.
- ✓ Formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos.
- ✓ Formular el plan de acción con sus respectivos programas, proyectos y presupuestos.
- ✓ Definir las pautas para el seguimiento y control mediante la aplicación de indicadores.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planeación estratégica además de permitir ver la situación actual de la empresa, es una herramienta con la que también se puede “predecir un futuro”, o por lo menos, analizar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar. (David, 2008).

La importancia de la investigación que se realizará para la empresa Vinos Don José radica en que la planeación servirá para mejorar la situación actual de la empresa y ayudará a corregir problemas que actualmente presentan por no tener unos objetivos corporativos claros y bien definidos para sincronizar las acciones de todo el personal en pro del logro de estos y así garantizar la permanencia de la empresa a través del tiempo.

Por esto, la formulación del plan estratégico es esencialmente una labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se desea. A través de la declaración de la visión y la misión de la empresa, y del análisis de la situación externa e interna, se establecerán los objetivos generales y se formularán las estrategias y los planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos. (David, 2008).

La organización requiere de una mejora continua en distintos ámbitos, como lo son las áreas administrativas, producción y comercialización con la finalidad de detectar las necesidades y problemas de la organización; siendo necesario realizar el diagnóstico organizacional y con base en este se crearon las estrategias de mejora, las cuales contribuirán a un mejor desempeño, respondiendo a las necesidades que se presenten.

Con el desarrollo del presente proyecto, se presenta un esquema que brinda soluciones integrales y alternativas de cambio positivo, todo bajo la atención de métodos que se centren en la objetividad y que permitan el logro de los objetivos trazados.

El modelo desarrollado es pertinente al contexto empresarial moderno altamente competitivo, permitiendo contar con herramientas que ayudaron a realizar el análisis interno y externo del entorno en el que se encuentra la empresa Vinos Don José, para tomar con precisión las decisiones más importantes y optar por la mejor estrategia a seguir; de esta manera la planificación de la estratégica englobó el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la empresa diseñar y desarrollar la estrategia adecuada para realizar su misión.

El análisis y la selección de estrategias que propone el modelo pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización alcanzar de la mejor manera su misión, así mismo orientar las acciones que genera

la empresa para seguir ganando posición en el sector industrial y obtener un rendimiento superior, dicho rendimiento sólo se podrá obtener si la empresa consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la cual le permitirá diferenciarse de la competencia y obtener una posición relativa superior para competir.

Las herramientas metodológicas para llevar a cabo la formulación del plan estratégico son instrumentos que ayudan al desarrollo de los objetivos.

Se hará uso de la Matriz guía de Análisis de Entorno (Social, cultural, demográfico, medio ambiental, económico, tecnológico, político, gubernamental e institucional, jurídico, internacional, local-regional, global y contexto neoliberal), así mismo la herramienta perfil de capacidad interna de la compañía PCI que mide la eficiencia de la empresa, teniendo en cuenta las capacidades internas analizadas como son: (la capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano, capacidad competitiva y la capacidad financiera) estas permiten resumir y evaluar la información para la construcción de la Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: *Estrategias de Fuerzas y Debilidades*, *Estrategias de Debilidades y Oportunidades*, *Estrategias de Fuerzas y Amenazas* y *Estrategias de Debilidades y Amenazas*. Además, se elaborará la referenciación o benchmarking con base a las grandes empresas vinícolas del sector en cuestión, complementando el estudio externo de la organización.

Por medio de este estudio y a través del plan de acción se brindará a la organización Vinos Don José las pautas necesarias para que fortalezcan su estructura administrativa y logren cumplir sus objetivos de incursionar de forma competitiva en el mercado nacional; de tal manera que Vinos Don José, logre su posicionamiento a mediano plazo en el ámbito nacional y continúe el camino del despojo del empirismo hacia la utilización de métodos y estrategias que influyan en su consolidación empresarial.

1.4 MARCO DE REFERENCIAL

El presente estudio tendrá un enfoque claramente estratégico y por tal motivo el fundamento para su realización serán las corrientes que definen y guían los parámetros de la planeación estratégica, la cual se entiende como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes que buscan alcanzar determinados propósitos u objetivos, normalmente al interior de una organización, bien sea en actividades de negocios, en el área militar, eclesiástica, en deportes, en mercadeo y un sinfín de campos donde su aplicación será siempre bien recibida; puesto que sus directrices determinan el rumbo que debe seguir el navío para llegar al puerto deseado; brindando en el camino, herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados que ayuden a detectar áreas de oportunidad y la mejora continua de los procesos que se están ejecutando. (Hill, 1996).

1.4.1 Planeación estratégica desde el punto de vista de varios autores. Es necesario anotar que el proceso de la Planeación Estratégica ha sido de gran importancia para el desarrollo de las alternativas de naturaleza formal enfocadas al incremento y mejoramiento del desempeño organizacional en las pequeñas empresas al igual que en las medianas (Pymes). (Shrader C. & Dalton , 1984 p. 149-171.).

A pesar de lo anterior, muchos se encuentran en desacuerdo con la importancia y eficacia de la planeación estratégica en los procesos relacionados al desempeño, siendo en muchos casos tildada de burocrática, racional, estricta y sin ningún tipo de relación hacia el proceso de toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, otros afirman que el proceso de Planeación Estratégica es importante al momento de determinar la dirección a tomar en una empresa, debido a que permite una estructura fundamental para la toma de decisiones y fortalece y promueve una visión más amplia y de largo plazo (Steiner G, 1979).

(Armstrong J, 1982), afirma que el proceso de la planeación estratégica es fundamental en los procesos de interpretación y recopilación de la información adecuada para la conservación del equilibrio que debe de existir entre el ambiente y la organización, promoviendo unos resultados favorables para la organización. Por otro lado, un gran número de empresarios enfatizan que la planeación estratégica es una herramienta importante para alcanzar un desempeño de mayor impacto en comparación con los competidores, siendo lo anterior esencial para obtener una dirección encaminada al éxito.

Por el contrario, (Mintzberg H, 1999), el cual se ha convertido en uno de los críticos más asiduos de la Planeación Estratégica, propone que no todas las empresas u organizaciones enfrentan el mismo grado de incertidumbre o las mismas problemáticas, aportando que es poco adecuado el desarrollo de estrategias concretas y explícitas debido a que lo anterior coarta la visión general de un entorno determinado al igual que el espíritu innovador de los líderes de las empresas. La perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia se encuentra expresada en los modelos orientados por la Escuela de Diseño que pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas y, la Escuela de Planificación Formal, que brinda especial atención a la fijación de objetivos y elaboración de presupuestos y planes operativos, que para efectos de la presente investigación serán utilizadas como marco teórico, para la formulación de un plan estratégico para la empresa Vinos Don José en el periodo 2018-2022. (Mintzerg , 1999).

En cuanto a la Escuela de Diseño, planteada por (Ahlstrand, Lampel, & Mintzberg, 2010) en la obra Safari a la Estrategia, “proponen un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas”, siendo la concordancia el mensaje a resaltar por los

defensores de esta escuela y cuyos orígenes se remontan a los trabajos realizados por Philip Selznick y Kenneth Andrews, quienes basaban la estrategia en la perspectiva planificada única, ya que se enfocaba en un liderazgo dominante con tendencia a emitir juicios.

Andrews citado por Mintzberg y colaboradores, expresa que el modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: “la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno desde los aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas tanto de la organización como de los individuos para conocerse a sí mismos”, lo que permitirá crear la estrategia, añadiendo dos factores: uno es el de los valores directivos relacionados con las creencias y preferencias de quienes conducen la organización, y el otro es la ética de la sociedad donde funciona la organización para establecer la responsabilidad social, lo que finalmente es evaluado para decidirse por la estrategia que se debe aplicar, y que debe someterse a unas pruebas. (Mintzerg , 1999).

Para (Powell, 1992), el proceso de Planeación Estratégica no es el encargado de brindar las soluciones o los beneficios que se necesitan a consecuencia de que se puede sustituir e imitar con facilidad, minimizando su percepción sobre el ser una ventaja competitiva. Los numerosos antecedentes sobre el tema no apoyan al establecimiento de resultados concretos que fortalezcan y promuevan a la planeación estratégica como el proceso ideal para el desarrollo de las alternativas, promover un impacto positivo en el desempeño organizacional y tomar decisiones estratégicas.

A pesar de que el término Planeación Estratégica presenta su origen hace muchos años atrás, es solo hasta la década de los sesenta que se oficializa por medio de su aparición en el Libro Estrategia Corporativa, publicado por Igor (Ansoff, 1965).

A consecuencia de lo anterior, varias empresas empezaron el establecimiento de la planeación estratégica en sus actividades empresariales. En el transcurso de la década de los ochenta el término se encuentra en boga a consecuencia de la publicación de libros que contienen artículos empíricos enfocados a la demostración de la utilidad de este proceso.

De forma posterior se orientó el interés hacia la planeación como una premisa básica, utilizando así el término de “Planeación de largo plazo”. Igualmente se clasificaron las empresas teniendo en cuenta la función en sus números de actividades que se encontraban relacionadas a la planeación al igual que su proceso de formalidad, lo anterior se pudo definir como la sofisticación del término planeación.

En la administración moderna, la planeación estratégica ha sido de gran ayuda a consecuencia de que ha promovido el establecimiento de una visión concreta para

todos los miembros de una empresa, al igual que los objetivos operacionales y estratégicos para que todas las áreas de la empresa se encuentren en concordancia con estos. Así mismo se ha establecido unas metas anuales y mensuales relacionadas a esos objetivos, los cuales se les debe de realizar un seguimiento para tomar los correctivos necesarios y estandarizando aquellas que son exitosas. La gestión de parte de la gerencia de una empresa se mide en el cumplimiento o no de estos objetivos.

1.4.2 El diagnóstico organizacional como evaluación sistémica del desempeño empresarial. Para (Vidal A., 2004), el diagnóstico se puede definir como el proceso de comparar situaciones, la presente la cual se llega a conocer mediante la observación, la descripción y la explicación y otra ya definida que sirve de pauta o modelo, el diagnóstico es un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de la organización, este se convierte en un componente esencial para la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de la empresa.

De este mismo modo (Prieto H., 2012) expresa que el diagnóstico es un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de la organización. Para el mismo autor el diagnóstico debe ser un examen analítico de la trayectoria pasada y presente de la empresa donde se analizan potencialidades de esta relación con su visión, misión, objetivos y el uso de los recursos; el resultado debe ser socializado con los directivos y empleados de la organización.

De acuerdo con (Porter M. , 1980) las organizaciones son vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, en un medio en el que se mueven las empresas el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, como los cambios en los gustos de los consumidores, las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, que no pueden tener en una u otra forma efectos sobre la empresa individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Siguiendo a (Contreras B., 1998), el entorno o medio ambiente constituido por un grupo de factores y de variables externas que originan una serie de condiciones ambientales las cuales facilitan y/o limitan las actividades de las personas, empresas y en general todo tipo de organizaciones sociales que actúen y operen dentro de su ámbito de influencia. El estudio y reconocimiento de los factores y variables del entorno regional, así como de los elementos que constituyen y posibilitan la identificación y análisis de problemas, necesidades de recursos y de las potencialidades y expectativas de desarrollo existentes. Los factores que integran el medio ambiente son de tipo social, económico, tecnológico, político-legal

y ecológico el análisis de cada uno de ellos permitirá a la empresa Vinos Don José un conocimiento más detallado y completo del entorno.

El medio económico es el estudio de las actividades económicas y las relaciones que se dan entre los diferentes elementos del sistema, es de gran importancia para el conocimiento de las características del entorno y por consiguiente para la identificación de las necesidades de la población. Este involucra variables como determinación de las actividades económicas de mayor desarrollo o auge del sector en el que se mueve la empresa, se identifican los principales bienes y servicios que se producen, así como los rasgos que caracterizan su producción, distribución y consumo, se analizan los factores que han favorecido y restringido el desarrollo productivo. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

Los factores que integran el medio tecnológico se constituyen en uno de los elementos que ejercen influencia sobre las actividades desarrolladas por la empresa Vinos Don José que pueden condicionar en mayor y menor grado la actividad productiva, este medio establece el grado de industrialización alcanzado en las principales actividades económicas del contexto, se verifica la utilización de procesos artesanales, mecánico, manuales, mecanizados. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

El entorno político se enmarca en las facilidades que impongan o puedan imponer los organismos estatales del orden nacional, regional, o local a las actividades productivas de Vinos Don José, el Estado es el máximo regulador en los medios social, económico, tecnológico y ecológico y brinda oportunidades a personas y organizaciones. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

Ahora bien, el medio sociocultural determina las características sociales y culturales de la región en la cual se desenvuelve la empresa, se establecen la presencia de variables importantes como, los valores predominantes en la sociedad, costumbres, tradiciones, actitudes, nivel educativo, estructuras étnicas, raciales, lingüísticas, hábitos de consumo, composición demográfica, carencias, necesidades y aspiraciones de la comunidad. Así mismo el medio ecológico está constituido por los elementos físicos y naturales que rodean la empresa, comprende la forma en que son utilizados por la empresa, así como las interrelaciones que se generan. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

Según (Serna G., 2007) el análisis interno de la empresa o auditoria interna, consiste en evaluar la situación presente de la empresa, cada organización determina el enfoque y la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia, entre las evaluaciones que se proponen realizar está la del direccionamiento estratégico el cual es usado en las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, teniendo muy claro hacia dónde van, la evaluación del direccionamiento estratégico involucra el análisis de la misión, la visión, la cultura organizacional, las políticas, las metas, en segundo lugar

evaluación del monitoreo financiero en el cual se tienen en cuenta todas las fortalezas y debilidades financieras de Vinos Don José, como la deuda de capital, la disponibilidad de línea de crédito, la capacidad de endeudamiento, el margen financiero, la rotación de cartera, la rotación de inventarios, la estabilidad de los costos, la elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes, para la organización y el área de análisis, seguidamente auditoría interna a la capacidad tecnológica de la empresa, la capacidad del talento humano, su capacidad competitiva y directiva.

1.4.3 Benchmarking o referenciación como mejor práctica para mejorar el desempeño. El Benchmarking consiste en la búsqueda de las mejores prácticas que conducen al desempeño excelente de la empresa; es el proceso de comparar y medir parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño. Benchmarking no es reducir costos, no es una moda, no es una herramienta más de control. (Spendolini, 1994).

Como lo enuncia (Spendolini, 1994) se conocen siete tipos de Benchmarking, el interno que compara los procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización para ampliarla a toda la empresa, el competitivo el que compara los procesos de empresas competidoras de una misma industria con base en acuerdos y voluntades de las partes, el funcional es aquel que compara procesos entre empresas de la misma industria que no son competidoras entre sí y el genérico que compara procesos genéricos similares de distintos sectores, el estratégico que compara factores críticos de éxito para mejorarlos en función del cliente, así mismo el operativo que compara procesos operativos entre áreas de la empresa para mejorar la productividad y la toma de decisiones.

1.4.4 El Marketing como estrategia competitiva. (Ambrocio, 2000) Indica que el *Marketing* comienza con la investigación de un mercado que revelará segmentos diferentes, que consisten en compradores con necesidades diferentes, cada empresa debe ser suficientemente sensata para planear sólo aquellos segmentos que podrían satisfacer de una manera superior. En cada segmento planeado, la compañía tendrá que posicionar sus ofertas de modo que los consumidores - objeto, puedan apreciar en que se diferencian las ofertas de la compañía, de las ofertas de la competencia. Luego la compañía desarrollará su táctica de *Marketing Mix*, que consiste en la mezcla de decisiones, acerca del *Producto, Precio, Plaza y la Promoción* y finalmente utiliza las medidas de control para supervisar y evaluar los resultados, mejorar su estrategia y sus tácticas de *Marketing Mix*.

Para (Ambrocio, 2000) el Marketing, es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Este congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto; el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores, es así como el autor concluye que el Marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado.

Según (Villegas O., 2009), “el Marketing es la ejecución de las actividades de los negocios que se origina en la investigación de las necesidades y deseos de los clientes seleccionados, la planeación y organización de la compañía que permita satisfacerlos hasta lograr las utilidades necesarias para su desarrollo”. En conclusión, el *Marketing* dentro de la organización busca mejorar las relaciones de intercambio entre ella y el mercado objetivo, produciendo más ingresos como satisfactores, lo cual es el éxito de muchas empresas, que dirigen su función a la satisfacción completa del consumidor.

Para (Kotler & Armstrong , 2001) “Los Cuatro Sistemas P, “requieren que los vendedores decidan sobre el producto y sus características, establezcan el precio, decidan como distribuir su producto y escojan los métodos para promoverlo”.

Los autores (Kotler & Armstrong , 2001) definen las variables de decisión en mercadotecnia como “aquellas variables bajo el control de la firma que pueden afectar el nivel de la demanda”. Se puede afirmar que todas las definiciones anteriores son importantes para cada autor y en sí todas están enfocadas hacia un mismo fin, que es el uso selectivo de las diferentes variables que existen en el Marketing para alcanzar los objetivos propuestos en una empresa. Además, se puede adoptar el Marketing Operativo, el cual es un método que el autor Philip Kotler menciona, ya que es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

1.4.5 Marco conceptual

El marco conceptual del proyecto se fundamenta en la conceptualización de (Mintzberg H, 1999), el cual indica que no hay ninguna definición de estrategia universalmente aceptada, que el término es utilizado con diversas acepciones (algunos incluyen metas y objetivos y otros los diferencian), (Villegas O., 2009), y (Ambrocio, 2000) que definen el mercadeo como el proceso de planificar y llevar a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

Los términos marketing, mercadeo, mercadotecnia y comercialización tienen connotaciones similares, en cuanto hace referencia a la satisfacción del cliente, con productos y servicios apropiados.

La estrategia competitiva es definida así:

- ✓ La dirección estratégica engloba el conjunto de políticas que sirven a la empresa de marco general para tomar decisiones, que le permita adquirir una posición sólida a la hora de competir en su entorno sectorial.

- ✓ El modelo tradicional de organización empresarial se caracteriza por una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas rígidas e independientes que la empresa ha formulado o ha ido adquiriendo a lo largo de los años, para llevar a cabo su actividad.
- ✓ Las organizaciones que aprenden consideran que esas políticas, normas o procesos han de ser revisados continuamente, con el objetivo de responder y reaccionar ante los rápidos cambios y necesidades que tienen lugar en el entorno empresarial.
- ✓ Este enfoque considera que todos los miembros que integran la organización son elementos valiosos y responsables, capaces de comprometerse totalmente con la visión de la empresa y de tomar decisiones creativas y valiosas.
- ✓ Las empresas basadas en un aprendizaje continuo fomentan la creatividad, estimulan el aprendizaje y la innovación de todos los miembros del personal, y están preparadas para prosperar en el futuro.

Análisis interno de la empresa:

- ✓ El análisis interno engloba el estudio de los recursos, medios y habilidades con que cuenta la empresa para afrontar su entorno. Se refiere al examen de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Estructura Económica de la Empresa:

- ✓ A través de la estructura económica de la empresa se determinan las características fundamentales del sistema empresarial, identificando las variables más importantes que permiten realizar el análisis. Sobre dichas variables, reposarán las fortalezas y debilidades de la empresa, permitiendo además hacer un estudio profundo de la compañía.

Análisis Funcional de la Empresa:

- ✓ Para identificar las variables más importantes objeto de estudio es preciso analizar las diferentes áreas funcionales de la empresa. Las áreas funcionales dependen del tipo de empresa a analizar y del sector al que pertenezca la misma, de forma que cada organización deberá identificar sus propias variables significativas.

Análisis externo de la empresa:

- ✓ El análisis externo de la empresa persigue diagnosticar y descubrir los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el entorno ofrece al desarrollo

estratégico de la empresa. También es necesario considerar las posibilidades de segmentación que pueden aparecer en los diversos sectores industriales, y llevar a cabo un estudio tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda.

- ✓ El entorno hace referencia a todo aquello que es ajeno a la empresa, que influye significativamente en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.
- ✓ El entorno competitivo de la empresa incluye todos aquellos factores que influyen directamente sobre los resultados de la organización y de la competencia.

Análisis estratégico DOFA:

Dentro del contexto empresarial moderno altamente competitivo, se hace necesario contar con algunas herramientas que ayuden a realizar un análisis interno y externo del entorno en el que se encuentra la empresa, para tomar con precisión las decisiones más importantes y optar por la mejor estrategia a seguir.

El beneficio que se obtiene con la aplicación del análisis DOFA, es conocer la situación real en la que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Antes de tomar cualquier decisión de tipo estratégico, es necesario realizar un diagnóstico de la empresa. Toda estrategia debe lograr un ajuste adecuado entre la capacidad interna de la organización y su posición competitiva externa.

El análisis DOFA es una herramienta que permite indicar qué lugar ocupa una empresa en el mercado y cómo fortalecer o mejorar su presencia y camino hacia el futuro.

El principal objetivo del análisis DOFA es ayudar a la empresa a establecer sus metas y desarrollar las estrategias adecuadas que permitan, por un lado, potenciar las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarrestar las amenazas y debilidades. La periodicidad para realizar el análisis es variable, y dependerá de las situaciones del mercado y de la empresa en cuestión.

Generalmente se aborda con un horizonte temporal de cuatro o cinco años, aunque determinados expertos consideran conveniente realizar al menos uno al año.

Formulación de estrategias:

- ✓ La Planificación Estratégica engloba el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la empresa diseñar y desarrollar la

estrategia adecuada para realizar su misión y cumplir sus objetivos. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización alcanzar de la mejor manera su misión.

- ✓ Las empresas realizan una serie de acciones para ganar una posición defendible en un determinado sector industrial y obtener un rendimiento superior a la media de su industria. Dicho rendimiento sólo se podrá obtener si la empresa consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la cual le permitirá diferenciarse de la competencia y obtener una posición relativa superior para competir.

Implantación de la estrategia:

La dirección estratégica de la empresa, además de formular la estrategia que ha elegido, ha de ponerla en práctica. Para ello la organización debe considerar una serie de factores que garanticen el éxito de la implantación estratégica.

La formulación de la estrategia implica decidir dónde está hoy una empresa y dónde debería de estar mañana, y la implementación consiste en decidir cómo llevar a dicha compañía hasta el punto deseado.

La formulación e implantación de la estrategia son dos conceptos que están ligados entre sí, y han de ser complementarios para el buen funcionamiento de la empresa.

En muchos casos, no se ha tenido en cuenta que después de formular la estrategia, quedaba por delante la compleja tarea de ponerla en práctica, y se pensaba que esta labor se realizaría automáticamente.

La consecuencia es que muchas estrategias bien elaboradas no han tenido ningún efecto en la empresa.

El éxito de la empresa puede depender de la implantación de la estrategia elegida, es decir, de la puesta en marcha de la estrategia empresarial.

La implantación de la estrategia es un problema complejo, ya que en el mismo influyen multitud de factores.

Según (Villegas O., 2009) marketing es la ejecución de actividades de los negocios, que se originan en la investigación de las necesidades y los deseos de los clientes seleccionados, la planeación y organización de la compañía que permita satisfacerlos hasta lograr las utilidades necesarias para su desarrollo.

A continuación, se desarrollan conceptos que tienen relación directa con el proyecto:

ANÁLISIS DOFA: Es la valoración general de las debilidades, amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

COMPETITIVIDAD: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio a la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores. (Porter M. , 2004).

CONTROL DE MARKETING: Es el proceso de medición y evaluación de los resultados de los planes y de las estrategias de marketing, así como las acciones correctivas para garantizar que se alcanzan los objetivos.

CUOTA DE CLIENTE: Es el porcentaje de las compras del cliente que obtiene una empresa en las categorías de productos que venden.

DESEOS: Es la forma que adoptan las necesidades humanas conformadas por la cultura y la personalidad individual.

DEMANDAS: Son los deseos humanos respaldados por un poder adquisitivo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” estos son los pilares del desempeño empresarial y de la planeación, por tanto, se constituyen en uno de los primeros pasos para plantear las estrategias. (Serna G., 2007).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. Del diagnóstico estratégico se desprende el grupo de objetivos y estrategias con las cuales la empresa puede aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio. (Vidal A., 2004).

El proceso del diagnóstico que se llevará a cabo para el presente trabajo, se centra en el análisis del entorno y su impacto en la organización (análisis externo) y la capacidad de la empresa para responder a este entorno cambiante (análisis interno), de lo cual se deriva la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con base en esta matriz y al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se inicia el desarrollo o planteamiento de las opciones estratégicas más adecuadas para la empresa.

ENFOQUE DE MARKETING: Hace alusión a la filosofía de la dirección de marketing, por la que la consecución de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados objetivo y de proveer las satisfacciones deseadas mejor que los competidores. (Villegas O., 2009).

ENFOQUE DE VENTAS: Es la idea de que los clientes no comprarán suficientes productos de la empresa, salvo que esta emprenda esfuerzos de ventas y promoción a gran escala. (Villegas O., 2009).

ESTRATEGIA DE MARKETING: Es la lógica con la que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing. (Villegas O., 2009).

ÍNDICES DE GESTIÓN: Es la expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas. (Serna, 2005).

MARKETING MIX: Se refiere al conjunto de instrumentos tácticos y controlables de marketing (producto, precio, plaza, y promoción), que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. (Ambrocio, 2000).

MISIÓN. La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos". (Lerma, Bárcena, & Kirchner , 2012)

POSICIONAMIENTO: Hace referencia a lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los clientes objetivo, respecto al lugar de los productos de la competencia. (Villegas O., 2009).

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: Es la división de un mercado en grupos independientes de compradores que tienen necesidades, características o conductas distintas y que pueden requerir productos o programas de marketing independientes. (Villegas O., 2009).

OPCIONES ESTRATÉGICAS. Definido el direccionamiento estratégico de la empresa, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que esta tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades." (Serna G., 2007).

PRODUCCIÓN. La producción es la actividad que justifica la existencia de las empresas dentro de la sociedad como entes lucrativos de transformación y satisfacción de necesidades. (Porter M. , 1980).

VISIÓN. "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. (Serna G., 2007).

1.5 MARCO CONTEXTUAL

El plan estratégico para que la empresa Vinos Don José logre el posicionamiento y penetración de mercado en la región Norte del Valle del Cauca se desarrolla en el municipio de Bolívar, el cual está situado al norte del departamento y limita al norte con el Dovio y Roldanillo; al oriente con Zarzal y Bugalagrande; al sur con Trujillo y al occidente con el departamento del Chocó. El municipio de Bolívar cuenta con 18 corregimientos y 52 veredas, se encuentra a una altura de 978 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura de 23° fundada en el año 1.567 con el nombre de Pescador y desde 1.884 fue instituido como municipio con el nombre actual. Tiene una población de 17.274 habitantes; se caracteriza por concentrar el 76,4% de la población por fuera de la cabecera Municipal.

El desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas, las que se concentran en labores ligadas a los cultivos permanentes. Cerca del 80% de la superficie sembrada corresponde a este tipo de cultivos, el área cultivada en frutales se ha expandido en un 41,1%. Bolívar en su parte financiera cuenta con la presencia de una Institución: Banco Agrario. Brinda todos los servicios públicos; en salud, dispone de 1 hospital situado en la cabecera del municipio y 3 centros de salud distribuidos en los corregimientos y 12 puestos de salud en las veredas. En educación existen 58 centros docentes ubicados en la zona urbana y rural.

En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos de un total de 171 empresas que figuran inscritas en esta Cámara, distribuidos en las diferentes actividades económicas y que generan un total de 598 empleos.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta los objetivos estimados, se hace necesario involucrar los mecanismos y herramientas que se van a utilizar para el desarrollo de la investigación, entre estos se encuentran.

1.6.1 Tipo de estudio. El concepto emitido por (Méndez A. C. , 2011) sobre los estudios exploratorios-descriptivos es que estos buscan *explorar* teorías y con base en esta formular soluciones prácticas que pueden ser aplicadas en un determinado tiempo dentro de la organización en estudio, además de especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que el presente trabajo de investigación se desarrolla conforme a un estudio exploratorio-descriptivo, sobre el cual se detalla de una manera minuciosa, la forma en que opera la organización Vinos Don José para luego, establecer una alternativa de solución sobre la evaluación de deficiencias encontradas al interior de la misma a consecuencia de que el objetivo comprende la realización de una investigación, que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los

factores críticos externos a la empresa, previo análisis y conocimiento interno de esta, para concretar su planificación y definición de las necesidades del contexto del negocio. Se plasma de forma escrita el problema gerencial definido por una situación en particular, se involucra información relacionada con los productos, el mercado, la relación competitiva, la estructura organizacional, así como la situación financiera, económica y cualquier otra pertinente a la situación de la Empresa.

1.6.2 Método de investigación. El método para el desarrollo de plan estratégico es inductivo-deductivo- analítico para formular el plan estratégico de la empresa Vinos Don José en el periodo 2018-2022, siguiendo el siguiente proceso estratégico:

El método inductivo es aquel que, mediante una forma de raciocinio o argumentación, conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus antecedentes como el todo lo está con las partes, en donde a partir de verdades particulares se concluyen verdades generales.

Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia inferencias verdaderas podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación, de este modo el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes de casos ya observados. (Méndez A. C. , 2011). Así mismo el método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Méndez A. C. , 2006).

El método analítico permite al investigador conocer la realidad, iniciando el proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de este modo se podrán establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. (Méndez A. C. , 2006).

1.6.3 Proceso metodológico

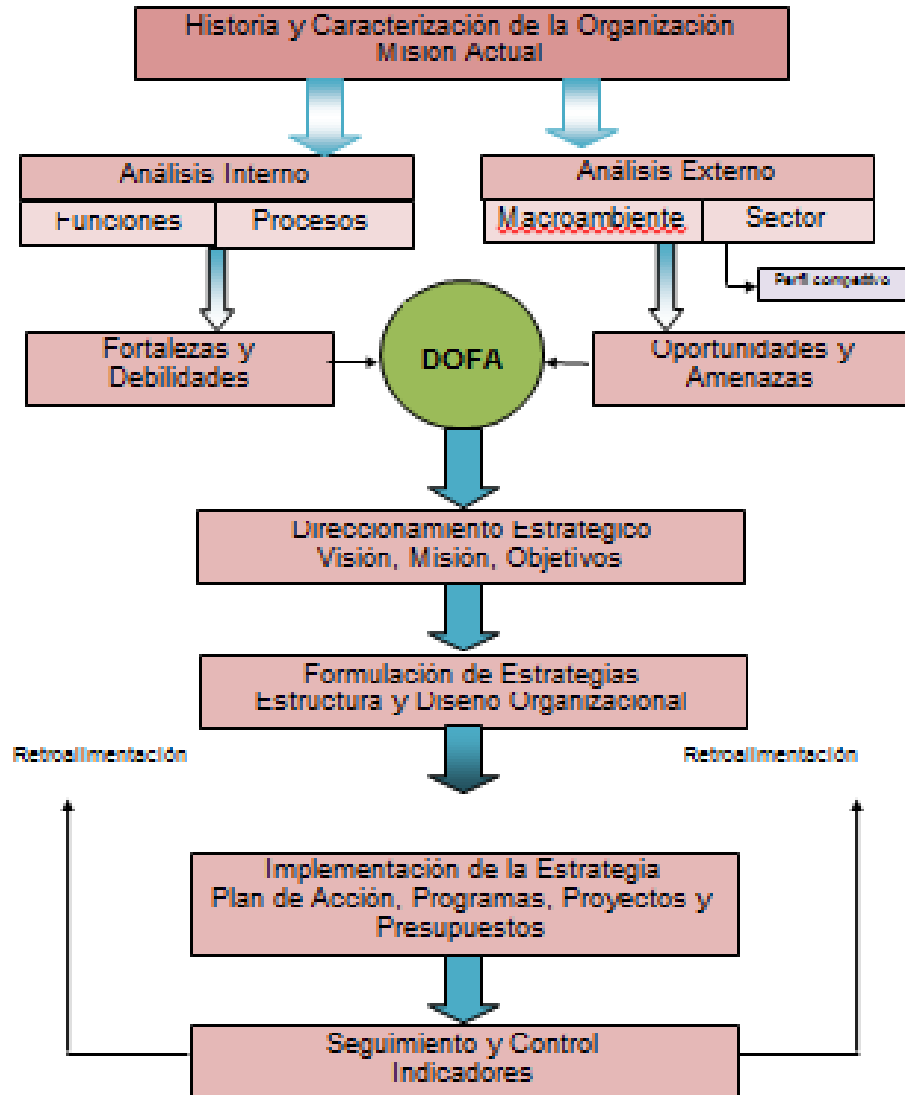
Para dar cumplimiento al modelo a utilizar, diseñado por el profesor (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011) se procederá de la siguiente manera, Ver Tabla 1.

Tabla 1. Plan de trabajo metodológico (Méndez A. C. , 2011).

| Pasos del modelo | Método para recoger la información |
|--|---|
| <p>Historia y caracterización de la empresa Vinos Don José</p> | <p>Con el fin de caracterizar la empresa se visita la planta de producción, previa concertación con el propietario de la misma. Con técnicas como la observación y la entrevista, la primera considerada como el primer eslabón del método científico, que define el objeto de estudio y la segunda como mecanismo interacción verbal entre el investigador y el sujeto investigado se permitirá realizar una serie de preguntas definidas que facilitaran el análisis para el logro de este objetivo.</p> |
| <p>Análisis interno, para identificar fortalezas y debilidades, además de procesos y funciones de la empresa Vinos Don José</p> | <p>Para el desarrollo del diagnóstico interno se hará uso de herramientas específicas como la cadena de valor de Vinos Don José y otras que permitan identificar las capacidades internas de la empresa, esta es el Perfil de capacidad interna de la compañía PCI (Serna G., 2007), que permite evaluar las fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.</p> |
| <p>Análisis externo, macro ambiente-sector</p> | <p>Para el análisis del macro ambiente y del sector se utilizarán herramientas metodológicas como la Matriz Guía de Análisis de Entorno y la Matriz Integradora del Entorno (Betancourt, Direcciónamiento estratégico de Organizaciones Deportivas., 2013) que permitirá condensar la información de las dimensiones en las que se desenvuelve la empresa en el municipio de Bolívar Valle, como lo social, cultural, demográfico, medioambiental, económico, tecnológico, político, gubernamental, jurídico, internacional, local, regional y el contexto neoliberal, en cuanto al sector en el cual incursiona la empresa se hará uso del análisis del ambiente competitivo que considera (factores, encadenamientos, demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector); también se utilizará las cinco fuerzas competitivas de Porter y la estrategia competitiva y del Benchmarking (Spendolini, 1994). (Porter M. , 2004).</p> |
| <p>Direccionamiento estratégico, Misión, Visión y Formulación de la estrategia</p> | <p>Se definirá de acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis interno y externo la misión, la visión, los objetivos corporativos de la empresa, también se hará uso de la Matriz Dofa, la Matriz EFE (Evaluación de factores externos, y Matriz (Evaluación de factores internos) EFI. (Serna G., 2007).</p> |
| <p>Implementación de la estrategia y seguimiento y control de indicadores</p> | <p>Con el análisis de la estructura de la organización, los procesos de dirección, recursos humanos, cultura organizativa, planificación y control estratégico, mejoramiento continuo, consistencia estratégica se diseñará la estrategia para la empresa Vinos Don José. Se sugerirán indicadores de gestión y el plan operativo, diseñados de acuerdo a las estrategias que se formulen.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Proceso metodológico



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

1.6.4 Fuentes y técnicas para recolección de la información. Para (Méndez A. C. , 2011), las fuentes son los hechos o documentos a los que el investigador acude y que le permite obtener información, mientras que las técnicas comprenden los medios empleados para recolectar la información. Las fuentes se dividen en dos: las primarias y las secundarias.

1.6.5 Fuente primarias

Tabla 2. Fuentes primarias

| Fuentes primarias | Técnica a aplicar | Propósito | Actores |
|---|---|--|---|
| Diagnóstico estratégico | Matriz guía de Análisis de Entorno (Social, cultural, demográfico, medio ambiental, económico, tecnológico, político, gubernamental e institucional, jurídico, internacional, local-regional, global y contexto neoliberal) PCI, Matriz EFI Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). | Permitirá resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa, esta matriz sirve para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio. | Investigador quien realiza el trabajo de campo de la empresa. |
| Direccionamiento estratégico | Misión, Visión, objetivos estratégicos, valores corporativos. | A donde se quiere llegar. | Investigador del proyecto en conjunto con el grupo estratégico, empleados de Vinos Don José. |
| Formulación de la estrategia | Definición de Áreas estratégicas, proyectos estratégicos. | Conocer cuáles son las áreas de mayor atención para lograr un mejor desempeño, con el fin de asegurar la competitividad | Investigador del proyecto en conjunto con el grupo estratégico, empleados de Vinos Don José. |
| Implementación de la estrategia | Estructura de la Organización. Procesos de Dirección. Recursos Humanos. Cultura Organizativa. Planificación y Control Estratégico. | Mejoramiento continuo, consistencia estratégica, Entender la estrategia. | Investigador del proyecto en conjunto con el grupo estratégico. |
| Seguimiento y control de la estrategia | Indicadores de gestión | El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. | Investigador del proyecto en conjunto con el grupo estratégico, empleados de la empresa Vinos Don José. |

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a guía metodológica del Autor Carlos Eduardo Méndez, en Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales

1.6.6 Fuentes secundarias. Las fuentes de información secundarias son aquellas que han sido conseguidas y recopiladas por personas que han recibido la información de otras fuentes o de un participante activo en el proceso. Para el desarrollo del trabajo de grado la información recopilará investigaciones, planes de desarrollo y estudios sectoriales entre otros. (Méndez A. C. , 2011).

Tabla 3. Fuentes secundarias

| Fuente | Utilidad |
|--------------------|---|
| Investigaciones | La investigación es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes |
| Plan de desarrollo | Un plan de desarrollo es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. El Plan de Desarrollo Municipal, En este caso el del municipio de Bolívar Valle, debe estar correlacionado con las políticas del Plan de Desarrollo Nacional, con el Plan de Desarrollo Departamental, el Esquema de Ordenamiento Territorial, Programa de Gobierno Municipal y regidas por la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 del 94, 388 del 97 y las Leyes complementarias. |
| Estudio sectorial | Un estudio sectorial es la recopilación de información del conjunto de entidades que conforman un sector con el fin de tener una visión global del mismo que facilite la toma de decisiones para la mejora de su posición competitiva. |

Fuente: Elaboración propia, tomado de metodología, diseño y proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Carlos Eduardo Méndez Álvarez 4 ed.

1.6.7 Tratamiento de la información

1.6.7.1 Presentación de la información. Los datos tendrán representación escrita por medio matrices para realizar el análisis externo, interno, como:

Tabla 4. Presentación de la información

| Tipo de análisis | Matriz |
|------------------|--|
| Análisis externo | Matriz guía de análisis del entorno. (Serna G., Gerencia Estratégica, 2007). Cinco Fuerzas de Porter, Diamante Competitivo, Matriz del Perfil Competitivo. |
| Análisis interno | Matriz PCI Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) (Serna, 2005). |

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a guía metodológica del Autor Carlos Eduardo Méndez, en Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales

1.6.7.2 Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de la información utilizadas en la investigación serán:

La observación: La técnica de la observación será utilizada por ser el primer eslabón del método científico, puesto que con esta se define el objeto de estudio que es la Empresa Vinos Don José.

La encuesta: La encuesta es una de las técnicas más utilizadas por los investigadores, pues esta permite abarcar una gran población homogéneamente de forma económica y asegurando que la información se condense de manera lógica

y efectiva. Para la investigación se realizarán encuestas, dirigidas al personal directivo y operativo de la empresa.

La entrevista: La entrevista como interacción verbal entre el investigador y el sujeto investigado permite con una serie de preguntas definidas que facilitan el análisis para el logro de los objetivos. Se realizará entrevista al propietario de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE VINOS DON JOSÉ

2.1 RESEÑA HISTÓRICA EMPRESA VINOS DON JOSÉ

El inicio de Vinos Don José se remonta al año 1.946 fecha en la cual el señor Ceferino González, llega a Colombia como asilado político desde España e hizo un convenio con el Gobernador del Valle del Cauca (Mariano Ramos), con el lema: "UVAS EN COLOMBIA ¿POR QUE NO?"; decidió radicarse en el municipio de Bolívar, Valle del Cauca ya que observó que las tierras eran óptimas para el cultivo de la uva. Por tal motivo, trajo las primeras sepas de vid de España, Italia y Chile al municipio, e hizo de este, una gran región vitícola durante aquella época. (Benítez, 2017).

En 1.947 se llevó a cabo la primera vendimia de la granja departamental ubicada en el municipio de Bolívar Valle y el señor Ceferino González compartió su conocimiento de fabricación del vino a los trabajadores. El señor Onofre Benítez Bedoya fue trabajador fundador de dicha granja y llevó los conocimientos adquiridos a su familia (vivían en la vereda Plaza Vieja finca Las Mirlas de Bolívar Valle) en especial a su esposa, con quien comenzó a producir vino en garrafas de aguardiente de dos botellas y media, para compartir con sus amigos y familiares en ocasiones especiales. (Benítez, 2017).

En el año 1.957 empezaron a elaborar el vino en garrafas de vidrio de cuarenta (40) litros, producidos con diez (10) arrobas de uva, por petición de los amigos y familiares. En los años 1.958 y 1.959 Don Onofre Benítez Bedoya inició su venta de vino a sus allegados. Un año después, la pareja decide transmitir sus conocimientos a sus hijos, asegurando así, el legado de la fabricación y producción de tan preciada bebida. (Benítez, 2017).

En 1.970 el sacerdote Oscar Marín (oriundo de Cartago Valle) le presentó un monseñor de Manizales al señor Onofre Benítez Bedoya y le ayudó a que la curia de Manizales le vendiera 70 barriles de roble cada uno de 70 litros en el que envasaban el vino de consagrar que llegaba de Tarragona, España. Por tal motivo, la familia Benítez Canizales inicia una producción con 40 arrobas de uva rivier y empieza una mayor producción de vinos. (Benítez, 2017).

En diciembre de 1.992 falleció la señora Teresa Cañizales de Benítez y el señor Onofre Benítez decide repartir su patrimonio entre sus hijos. En febrero de 1.993 los diez hermanos Benítez Cañizales deciden tras una reunión, delegarle la administración de los vinos al menor de sus hermanos, Diego Hernán Benítez. En 1.994 el hijo mayor de la familia, José Onofre Benítez Cañizales, les compró a sus hermanas María Eugenia Benítez Cañizales y María del Rosario Benítez Cañizales sus respectivos derechos o lotes heredados, para luego construir de la vereda Plaza

Vieja, un establecimiento de comercio (El Refugio de Onofre) para la venta del vino que él elaboraba en la casa de su propiedad. (Benítez, 2017).

En el año de 1.997, Diego Hernán Benítez construyó la bodega para los vinos Don Onofre; por su parte, José Onofre Benítez registró el 8 de marzo del 2001 ante Cámara y Comercio de Tuluá la empresa Vinos José O. Benítez con un capital inicial de \$300.000, actividad comercial: 1102 Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas, otras actividades y NIT: 6.137.119-9. En el 2007 obtuvo el registro INVIMA para los vinos Don Onofre tinto y rosado. (Benítez, 2017).

El 5 de agosto del 2010 el INVIMA otorgó a la empresa Vinos Don José los registros INVIMA del vino tinto, maracuyá y rosado en las presentaciones de litro (1.000cc), 2 litros (2.000cc), 20 litros (20.000cc) y la botella de 750cc. (Benítez, 2017).

El 25 de mayo del 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio otorga a Vinos Don José el registro de marca. En octubre del 2.012 el señor José Onofre y su hija Katherine inician la gestión para obtener la estampilla departamental del Valle del Cauca y su participación en Expoartesánias 2.012. Vinos Don José participó en la feria Expoartesánias del 6 al 19 de diciembre en Corferias, Bogotá D.C, en la vitrina de alimentos artesanales elaborados en el Valle del Cauca. (Benítez, 2017).

La expedición de estampilla para los vinos de la empresa vitivinícola Don José por parte de rentas del Valle del Cauca inició desde la segunda quincena de enero del 2013. En la actualidad la expedición de la misma se encuentra vigente. De tal forma, que el sueño de “ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales, aumentar la producción y por lo tanto mejorar la estructura física e igualmente la calidad y tecnología del producto, además de emplear a más personas de la región” que posee la familia Benítez Cañizales, el señor José Onofre Benítez Cañizales y la tercera generación de la familia Benítez Cañizales, día a día trabajen en ello y lo conviertan en realidad. (Benítez, 2017).

2.2 PORTAFOLIO DE VINOS

VINOS DON JOSÉ ofrece una gama de productos en diferentes sabores y presentaciones. (Benítez, 2017).

Figura 2. Vinos en diferentes sabores



Fuente: Vinos Don José.

2.2.1 Presentaciones

- ✓ BOTELLA
- ✓ LITRO
- ✓ BARRIL
- ✓ PORRÓN

2.2.2 Sabores

2.2.2.1 Abocados secos

- ✓ VINO BLANCO
- ✓ VINO ROSADO
- ✓ VINO TINTO

2.2.2.2 Semiseco y dulce

- ✓ VINO MORA
- ✓ VINO LULO
- ✓ VINO DE UVA
- ✓ VINO DE MARACUYÁ

2.3 VALORES CORPORATIVOS DE VINOS DON JOSÉ

Los valores de Vinos Don José constituyen una parte esencial de la cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen nuestra empresa. (Benítez, 2017).

- ✓ **HONESTIDAD:** La honestidad en Vinos Don José tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, respeto y humildad que debe manifestar cada uno de los colaboradores que hacen parte de esta empresa.
- ✓ **COMPROMISO:** El compromiso de los colaboradores de Vinos Don José refleja en la realización de los productos hacemos nuestro mayor esfuerzo para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ **LEALTAD:** La lealtad en Vinos Don José hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, todos los colaboradores para y por nuestra empresa.
- ✓ **COMUNICACIÓN:** La comunicación en Vinos Don José es permanente en la hacia los clientes brindando elementos útiles, amigables, claros y responsables.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este punto se desarrollan las temáticas orientadas a los entornos, geofísico, social, demográfico, cultura, ecológico, jurídico, económico, tecnológico, del municipio de Bolívar Valle, se inicia con la localización y ubicación del municipio de Bolívar Valle ya que es de vital importancia conocer las características propias del sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, lugar donde se desarrollará la formulación del plan estratégico para la empresa Vinos Don José.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

El municipio de Bolívar está localizado en la región centro - norte del departamento del Valle del Cauca tierra de frutas, vocación que refleja la potencialidad de una región que además de reunir excepcionales condiciones de suelo, clima y variedades cultivables cuenta con una tradición productora, una cultura de consumo y transformación agroindustrial de frutales, un importante acumulado de capital humano en diversos campos y un nivel de utilización e innovación de tecnología especializada en el sector en continuo desarrollo, con el respaldo de una red de universidades, grupos y centros de investigación y un conjunto de productores, proveedores de insumos, comercializadores y transformadores de diversa escala que integran los distintos eslabones de la cadena frutícola que existe en el departamento.

Su cabecera municipal llamada Bolívar, se localiza en el valle geográfico del Río Cauca sobre la margen izquierda del mismo, junto con los corregimientos de Ricaurte, la Herradura, Guare y San Fernando; dista aproximadamente unos 161 km de Cali, la capital del departamento. (Municipio, 2017). El Valle del Cauca está ubicado en la zona tórrida ecuatorial de Colombia, suroccidente del país, formando parte de las regiones Andina y Pacífica, localizado entre los paralelos 05° 02' 08" y 03° 04' 02" de latitud Norte, desde el Cerro de Tatamá hasta La Balsa y entre los meridianos 72° 42' 27" y 74° 27' 13" de longitud Oeste desde el páramo de Barragán al Este, hasta Bocas del Naya al Oeste.

La superficie es de 22.140 m² y limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Risaralda y Quindío; por el Este con los departamentos de Quindío y Tolima; por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el Océano Pacífico y el departamento del Chocó. Está conformado por 42 municipios, y hace parte de las cuencas hidrográficas del Océano Pacífico y del río Cauca. Bolívar Valle limita al norte con los municipios de El Dovio y Roldanillo, al sur con el municipio de Trujillo, al oriente con los municipios de Zarzal y Bugalagrande, al Occidente con el departamento del Chocó.

Extensión total: 780 Km²

Extensión área urbana: 156 Km²

Extensión área rural: 624 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 978 m.s.n.m.
Temperatura media: 23° C
Distancia de referencia: 117 Km de la Ciudad de Santiago de Cali, capital del Valle del Cauca.

Figura 3. Mapa del municipio



Fuente: Alcaldía Municipal Bolívar Valle.

Figura 4. Localización de Bolívar en el Valle del Cauca



Fuente: Alcaldía Municipal Bolívar Valle.

3.2 ENTORNO SOCIAL

“Se refiere a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una organización. Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. Como todos los entornos, este también crea oportunidades y amenazas para la empresa”. (Kotler & Armstrong , 2001). Permite hacer un análisis descriptivo para comprender los valores y comportamiento de potenciales clientes, proveedores, competidores, y trabajadores. Para ello es importante analizar las tradiciones,

valores y principios éticos, creencias, normas preferencias, gustos y actitudes frente al consumo. Son los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. Actualmente en Colombia, una de las bebidas de mayor crecimiento en los últimos diez años es el vino, motivos muchos, pero los más importantes y específicos son los precios bajos, que aumentan la oferta y la demanda; adicional está el Internet y la televisión por cable que muestran las tendencias gastronómicas de los mercados nacionales y extranjeros, y por último una correlación del vino y la salud.

Se pensaba que el vino en el mercado colombiano era una moda que pasaría prontamente, pero en la actualidad, es una de las bebidas más apetecidas para los grandes eventos de ciudad, las celebraciones y festividades en restaurantes hoteles y clubes. Logrando desplazar a un segundo plano a bebidas nacionales como el aguardiente y el ron. Las razones son que es fácil de tomar y su condición de hacer amigos sin la necesidad de emborracharse, sus características medicinales; antioxidantes, diurético y para el aumento del colesterol bueno debido a sus taninos, han hecho de esta bebida un licor de dioses.

Pero ante todo lo anterior, prima su estilo y su tradición, la elegancia de servir un vino con toda su etiqueta y protocolo, indicará siempre que es la bebida ideal para las noches románticas y de celebración, el acompañamiento de quesos, asados, y de la cocina fusión.

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

“Las fuerzas demográficas resultan de cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social. Este entorno es de gran interés para la empresa ya que se refiere a las personas y estas son las que constituyen los mercados”. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011). “La demografía como ciencia encargada del estudio cuantitativo, situacional y de variación en el tiempo de la población humana, sirve a los especialistas para definir como grande, mediano o pequeña una localidad, según su número de habitantes y posición de desarrollo relativo en el contexto que la contiene”.

Determina el comportamiento de la población atendida por la empresa y de aquella por atender con el proyecto, su tasa de crecimiento, los procesos de migración, la composición por grupos de edad, sexo, educación y ocupación, población económicamente activa, etc. Los adelantos, en lo que se ha dado a conocer como medicina regenerativa, hacen prever que en un futuro próximo se logren avances relevantes en la posibilidad de alargar la vida de los individuos, aumentando también los niveles de expectativa de vida al nacer.

Es importante conocer que el consumo de vino en el país creció en el último año un 17%, y un valor total del mercado de \$170.000 millones, al cierre de 2015, esta bebida está desplazando licores tradicionales como la cerveza y el aguardiente. Y es que definitivamente el vino está de moda en el mundo y por ende en Colombia.

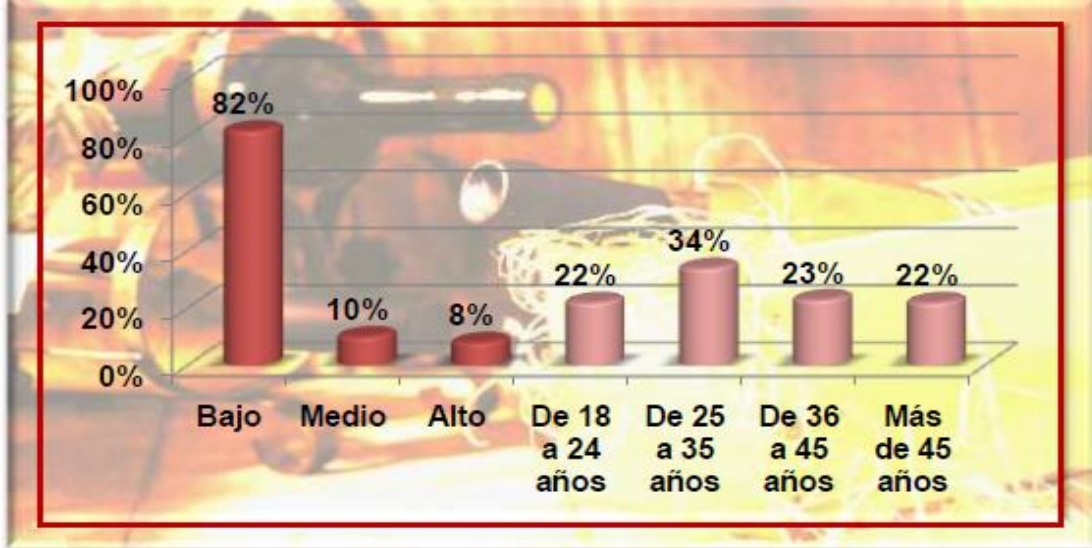
El gusto por el vino es una tendencia que empezó hace diez años lentamente en Colombia; Es un mercado de gran consumo. Actualmente, en las grandes cadenas, los vinos son la categoría que más se vende dentro de las bebidas alcohólicas y alcanza volúmenes más altos que el aguardiente, la cerveza, el whiskey y el ron. En Colombia el consumo se ha incrementado; se calcula que el consumo per cápita en el 2016 era de 0,6 litros, en el 2017 cercano a los 0,9 litros. Esta cultura y la comercialización han mantenido un crecimiento constante, impulsado en los últimos años por una agresiva participación de los grandes almacenes, con una góndola más amplia para atender a los colombianos. El mercado muestra dimensiones distintas a lo que se pudieron imaginar, hace 50 años los pioneros en la importación del vino.

Los expertos consideran que, teniendo Colombia un mercado en crecimiento con un consumo per-cápita de casi un 0,9 litros año, y al compararse con países de tradición en el consumo de vino como Chile con 18 litros/año o Francia con 54 litros/año, se está ante un mercado con un potencial enorme de crecimiento; prueba de esto, son las grandes inversiones por parte de los hipermercados para masificar su consumo y la presencia de una amplia variedad de marcas nacionales e importadas en el mercado colombiano. La dinámica en este sector vinícola y su aprovechamiento económico obliga a las empresas a utilizar tecnología de punta que brinda gran calidad, imagen, y competitividad sin dejar a un lado la vinculación en la capacitación de todos los procesos de la viña.

Teniendo en cuenta el consumo per cápita de vino, se puede conocer que los hábitos de consumo demuestran que entre los colombianos el vino se percibe como el licor del fin de semana, ocasiones especiales y que el trabajo de los importadores, la industria nacional y los comercializadores deben apuntar a estimular la presencia del vino en el comedor de la casa para consumo diario. En este campo, que es bastante importante para la industria vinícola y el procesamiento del vino, pues es en el que se encuentra el potencial de mercado de la empresa, se puede predecir que la población en este sector del norte del Valle del Cauca, en especial de los municipios de Zarzal, Roldanillo, Bolívar y La Unión, va a crecer debido a que disminuirán los índices de emigración por la violencia que se ha estado presentando en los últimos tiempos en estos municipios lo cual hace que el potencial de mercado de los vinos se vea incrementado.

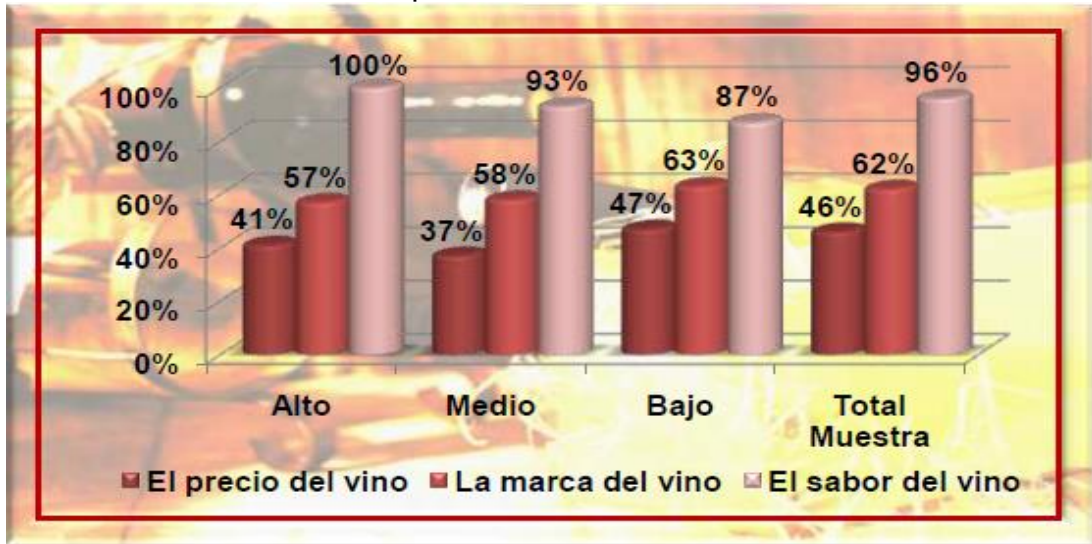
En el sector vinícola también se puede encontrar que existen clases sociales, nivel educativo, estado civil y grupos de edad, estos se observan en las gráficas 4, 5, 6, y 7, los cuales tienen diferentes hábitos de consumo y de compra de vino.

Gráfica 1. Estratos socioeconómicos y grupos de edad



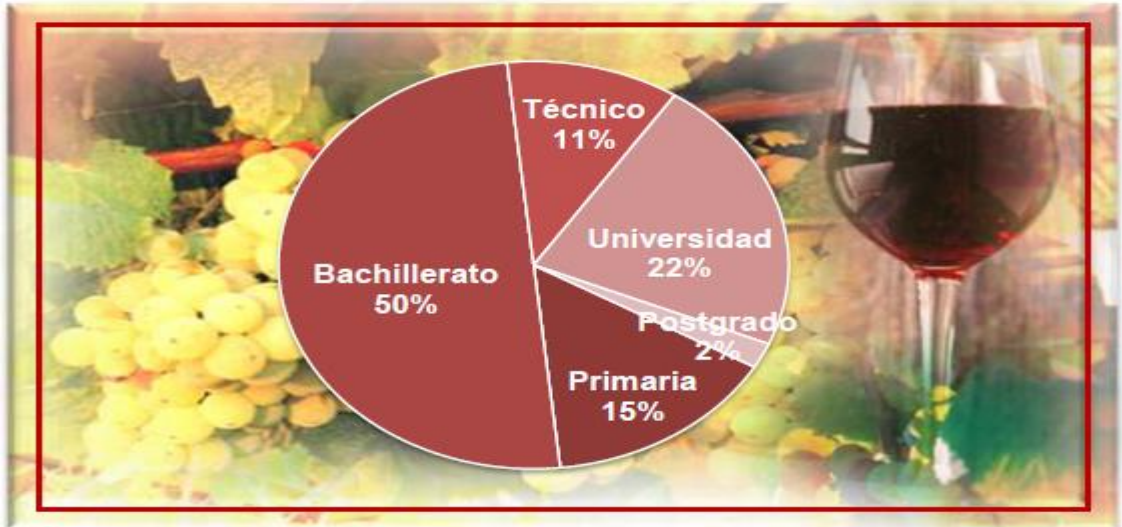
Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

Gráfica 2. Variables relevantes para la selección de vinos



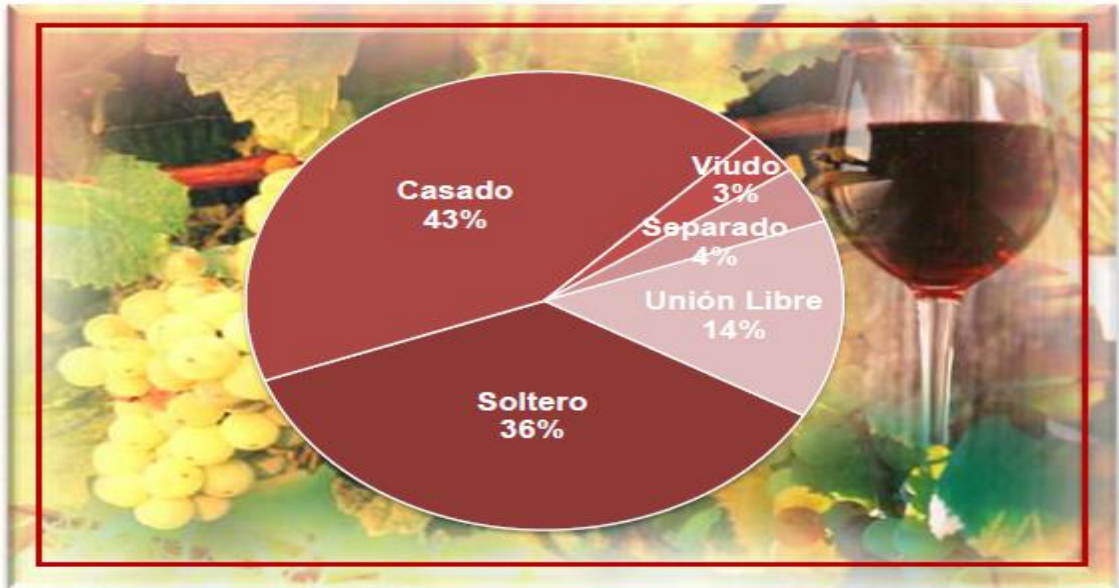
Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

Gráfica 3. Nivel Educativo



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

Gráfica 4. Estado Civil



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

3.4 ENTORNO CULTURAL

Se refiere a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una organización. Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.

Como todos los entornos, este también crea oportunidades y amenazas para la empresa. (Betancourt , Entorno Organizacional., 2011).

Existe una gran heterogeneidad en la edad, en la raza, en el sexo y en los valores de cada persona o grupo de ellas, es por esto que el tema cultural es extenso y complejo; por esa misma diversidad que en un conjunto de personas que aunque comparten una misma labor o comunidad, se diferencian entre sí por sus responsabilidades familiares, por la naturaleza de su trabajo o por los valores de cada uno que surgen de los cambios en las variables sociales y culturales. (Vidal A., 2004)

3.4.1 Festividades. Los diferentes municipios tienen sus fiestas tradicionales; estas son celebraciones típicas hechos de trascendencia popular y cultural. A continuación, se nombran algunas de estas fiestas.

Tabla 5. Festividades de la región

| | |
|-------------------|---|
| Roldanillo | En el mes de enero <i>Feria Agroindustrial y Ganadera.</i> |
| Zarzal | En junio <i>Fiestas Aniversarias</i> , en septiembre <i>Fiestas de las Mercedes</i> , en julio <i>Fiestas de la Virgen del Carmen.</i> |
| Bolívar | En noviembre se celebran las <i>Fiestas Aniversarias y del Retorno</i> , en julio <i>Fiestas de Santa Ana</i> , patrona del municipio. <i>Fiestas del Divino Ecce Homo.</i> |
| La Unión | En el mes de octubre <i>Fiestas de la Uva y el Vino</i> , en junio se celebran las <i>Fiestas de San Pedro y San Pablo.</i> |

Fuente: Alcaldía de Bolívar.

En los municipios de Zarzal, Roldanillo, La Unión y Bolívar, hay celebraciones típicas como el *Día de la Madre*, *el Festival de los Antojos*, *en Semana Santa*, *celebraciones en Navidad*, en esta época es donde más se incrementa el consumo de vino, aumentándose el nivel de ventas de las empresas productoras de este, en la región. Las personas de esta región también tienen la costumbre de festejar algunas ocasiones como *Grados de Bachiller y Universidad*, *matrimonios*, *reuniones familiares*, *cumpleaños*, etc. ocasionando un incremento en el consumo de vino por estas celebraciones, puesto que se tiene gusto y preferencia por esta bebida dándose una buena aceptación, por tal motivo se aumenta la demanda de este.

En las festividades mencionadas se incrementa el consumo de vino y demás licores, sin embargo, la demanda de vino se ve más acrecentada ya que esta bebida maneja bajos precios a comparación de los otros licores, además puede ser consumida por un rango de edades más amplio, puesto que tiene características y beneficios para todo tipo de personas de cualquier edad, sin abusar de su exceso. El incremento de consumo de vino, que se viene ocasionando en los últimos años también se debe a

los cambios culturales que se adoptan de España, Francia, Chile que son las que más promueven la comercialización y el consumo de esta bebida; además se ha observado un crecimiento en el consumismo, algo que ha afectado el sector vinícola generando así que las empresas tengan una mayor competitividad. Otro factor cultural que ha ocasionado el incremento del consumo de vino es el estatus socioeconómico que las personas han venido adquiriendo por estar en un nivel social donde se manejan estos hábitos.

3.5 ENTORNO ECOLÓGICO

“Abarca los recursos naturales que la empresa requiere como insumos o que son afectados por las actividades que realizan las empresas, en estos momentos se está regulando mucho el caso de la contaminación ambiental. Algunos analistas han llamado a los años noventa la década de la tierra, asegurando que el entorno natural es el principal problema a nivel mundial que enfrentan los negocios y la población”. (Kotler & Armstrong , 2001). El compromiso ambiental constituye una gran responsabilidad social para las empresas, y su gestión debe tomar muy en cuenta este tópico. De ahí que la Gerencia de Mercadeo no puede ignorar esta gran responsabilidad, en la cual la Mercadotecnia Ecológica desempeña un rol muy significativo en la gestión de toda empresa moderna. (Kotler & Armstrong , 2001).

La aparición del consumidor, preocupado no sólo por la satisfacción de sus necesidades actuales, sino también por el futuro de la tierra, ha obligado a muchas empresas a adoptar nuevas estrategias de producción y de comunicación. Merecidamente, esto es lo que ha dado origen al mercadeo para el desarrollo sostenible, que es el Mercadeo Ecológico, también conocido como *Marketing Verde*, *Eco Marketing* o *Marketing Medio Ambiental*. Hoy las empresas deben educar a sus clientes en los temas medio ambientales con el fin de cuidar, resguardar el ambiente y mantener una credibilidad ecológica para el producto y para la empresa que lo produce y lo distribuye.

De ahí, que no debe sorprendernos que en el mercado de hoy un producto ecológico es un producto aumentado, puesto que supone una oferta más allá de lo que el cliente está acostumbrado a esperar. De esa manera, el respeto al medio ambiente puede considerarse un satisfacer del valor que diferencia al producto ecológico de los demás. Algunas empresas han optado por percibir la ecología no como una pesada obligación sino como una novedosa oportunidad de negocio. Lo cual se puede traducir en la obtención de ventajas para las compañías que crean firmemente en la realización de sus objetivos ambientales.

En el presente el manejo ambiental no sólo es un reto para los productores, es un gran desafío para los consumidores. Las empresas se han visto afectadas no sólo por la nueva actitud de los consumidores ecologistas, sino también, por las presiones de los grupos y por la promulgación de leyes ambientales cada vez más rigurosas. La industria de vinos y el procesamiento de estos, no es ajeno a este

entorno y la empresa Vinos Don José tiene muy claro que debe ayudar al sostenimiento del medio ambiente, a través de la utilización de insumos que no lo deterioren y lo afecten; por medio de la elaboración de productos sostenibles, es decir, aquellos que satisfagan una necesidad definida utilizando la mínima cantidad de material y energía, así como pocos residuos.

Entre la empresa Vinos Don José y el medio ambiente debe existir una relación armónica, ya que la empresa juega un papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales y para la empresa, el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo además, una parte importante en la imagen, obtención de beneficios, con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión de las empresas.

Sin embargo, el medio ambiente es un coste para la empresa, en lo relacionado a impuestos, tasas y licencias, inversiones en modificar los equipos productivos, control de las emisiones, instalación de filtros anticontaminantes, seguros por riesgos medioambientales, pero todo esto vale la pena ya que se está cuidando el medio y se aporta un gran beneficio para la empresa y para todas las personas. De este modo, el factor medioambiental afectará negativamente a las empresas que reaccionen tarde o simplemente no reaccionen; pero afectará positivamente a las empresas que se adapten mejor.

El impacto que tiene el entorno ecológico en la empresa Vinos Don José y en las demás organizaciones, da a pensar que este entorno es como una fuente de ventaja competitiva, ya que esto es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa como en la calidad del producto, en el costo de la comercialización y a lo sumo en la competitividad. El entorno ecológico y la gestión ambiental han pasado de ser un sueño a un hecho, ya que las empresas cada vez más enfocan su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial ante las amenazas de la competencia. Otro impacto importante es que la empresa Vinos Don José debe esforzarse por encontrarse en una posición ventajosa a las demás, ya que esto en gran medida genera el éxito y estando frente a las exigencias de la competitividad y la protección del medio ambiente.

3.6 ENTORNO JURÍDICO

Las facilidades y restricciones que impongan o puedan imponer los organismos estatales del orden nacional, regional o local a las actividades económicas desarrolladas por los particulares, también son de gran importancia para el sostenimiento de los proyectos empresariales. Todas las actividades adelantadas por las organizaciones empresariales están amparadas por la legislación vigente, por lo tanto, se hace necesario el conocimiento de las regulaciones de tipo laboral,

comercial, tributario, civil y administrativo. (Betancourt B. , Entorno Organizacional., 2011).

El marco legal en el cual se plantea el proyecto se describe así:

- ✓ **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA:** Artículo 38 sobre Libertad de Asociación y artículo 333 sobre Libertad Económica.
- ✓ Decreto 2195 de 1992 expidió el Plan Único de Cuentas aplicable a los comerciantes; esta disposición fue modificada mediante la expedición del Decreto 2650 de 1993. El Plan Único de Cuentas es un instrumento concebido para armonizar y unificar el sistema contable de los principales sectores de la economía colombiana, cuyo fundamento legal se sustenta en la norma técnica de la clasificación de los hechos económicos, establecida en el artículo 53 del Decreto 2649 de 1993, actual reglamento de la contabilidad en el país.
- ✓ Decreto 2649 de 1993. En ejercicio de la facultad constitucional que tiene el presidente de la República para reglamentar las leyes, fue expedido el 29 de diciembre de 1993 el Decreto 2649, por medio de la cual se reglamentan las normas del Código de Comercio en materia de contabilidad y se fijan los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia. Este Decreto reúne en un solo cuerpo las normas en materia de contabilidad en diverso orden que venían rigiendo en el país hasta esta fecha.
- ✓ *Decreto 2650 de 1993.* Esta ley, conocida como el Estatuto Anticorrupción, en su artículo 45 enuncia lo siguiente: “De conformidad con la reglamentación que al efecto expide el gobierno nacional, todas las personas jurídicas y las personas naturales que cumplan con los requisitos señalados en el reglamento, deberán llevar contabilidad, de acuerdo con los principios generalmente aceptados. Habrá obligación de consolidar los estados financieros por parte de los entes bajo control. Cuando se cumplan los requisitos, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados deberán ser sometidos a una auditoría financiera.
- ✓ Ley 222 de 1995. Esta Ley, conocida como la reforma al Código de Comercio, modificó el Libro Segundo y en lo referente al tema de las normas contables y estados financieros, los artículos fueron los siguientes:

Artículo 34: Obligación de preparar y difundir estados financieros.

Artículo 35: Estados financieros consolidados.

Artículo 36: Notas a los estados financieros y normas de preparación.

Artículo 37: Estados financieros certificados

Artículo 38: Estados financieros dictaminados.

Artículo 39: Autenticidad de los estados financieros y de los dictámenes.

Artículo 40: Rectificación de los estados financieros.

Artículo 41: Publicidad de los estados financieros.

Artículo 42: Ausencia de los Estados Financieros.

Artículo 43: Responsabilidad penal.

Artículo 44: Expedición de reglamentos.

Artículo 45: Rendición de cuentas.

Artículo 46: Rendición de cuentas a fin de ejercicio

Artículo 47: Informe de gestión.

Artículo 48: Derecho de inspección.

- ✓ LEY 344 DE 1996. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.
- ✓ LEY 550 DE 1999: Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
- ✓ LEY 590 DE 2000: La ley 590 de 2000 o ley MIPYMES contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa; incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes y crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.
- ✓ LEY 789 DE 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.
- ✓ DECRETO 934 DE 2003: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
- ✓ LEY 905 DE 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- ✓ LEY 1014 DE 2006: Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA.

- ✓ SENTENCIA C-392 DE 2007: La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.
- ✓ LEY 1429 DE 2010 (diciembre 29) Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010 CONGRESO DE LA REPÚBLICA Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.
 1. Pequeñas empresas: Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
 2. Inicio de la actividad económica principal: Para los efectos de esta ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de inscripción en el registro mercantil de la correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.
 3. Tipos de informalidad de empleo: para los efectos de esta ley, existirán 2 tipos de informalidad de empleo:
 - a) Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.
 - b) Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad.

En Colombia se han aprobado varias reformas tributarias que han modificado principalmente los impuestos, han establecido normas de procedimientos y han otorgado beneficios para los contribuyentes, lo cual ha generado diversos efectos en sus resultados económicos, dado que implementar la normatividad contenida en estas reformas tiene implícito la generación de hechos y procedimientos que afectan las organizaciones y repercuten tanto en lo económico como en lo social.

En Colombia los impuestos se clasifican en nacionales, departamentales y municipales, esto quiere decir que los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada región del país conforme a un tope máximo y mínimo establecido por la Ley.

Tipos de tributos. La estructura tributaria de un país está representada por diferentes tipos de tributos, los cuales tienen distintas concepciones, diferentes bases, diferentes tasas o tarifas para su determinación, distintos destinos y una finalidad en común, que es la de contribuir con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

Impuestos. Tributo exigido en correspondencia a una prestación que se concreta de modo individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo (sujeto económico que tiene la obligación de colaborar), como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

Contribuciones. Clase de tributo cuya base para gravarlo es la obtención por el sujeto pasivo (ciudadano receptor) de un beneficio o de un aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliación de servicios públicos. La actividad administrativa se dirige a satisfacer necesidades públicas de la comunidad, considerada como un todo, pero a veces, de un modo indirecto y por un efecto reflejo, beneficia sin proponérselo a determinados individuos y entonces puede exigírseles su financiación, total o parcial, por medio de contribuciones especiales.

Las contribuciones pueden establecerse en el ámbito estatal, regional o local, pero es en este último donde alcanzan su mejor expresión y significado, porque es más fácil señalar una cuota global para poder repartir entre la población de un determinado sector municipal que en áreas superiores, ya que es en las obras y servicios municipales donde se afecta más de cerca a los ciudadanos y donde se revela el beneficio o interés más especial, con el objeto de convertirlo en punto de referencia para la tributación y el pago de las cuotas de las cargas del Estado.

Tasas. Es una contraprestación económica establecida y exigida por la administración pública (sujeto activo), que debe ser sufragada por los particulares (sujeto pasivo), por el uso de un servicio, bien o actividad de carácter público, individualizando en el contribuyente cuyo destino exclusivo es el servicio, bien o actividad que constituye el presupuesto de la obligación. Imposición, sistema de contribuciones obligatorias impuestas por los gobiernos sobre las personas, las corporaciones y las propiedades, como fuente de ingresos para atender los gastos gubernamentales y hacer frente a otras necesidades públicas. Sin embargo, la imposición puede servir también para conseguir otros objetivos económicos y sociales, como fomentar el desarrollo de una economía de forma equilibrada,

favoreciendo o penalizando determinadas actividades o ciertos negocios, o bien para realizar reformas sociales variando la distribución de la renta o de la riqueza. La efectividad de la acción gubernamental depende de que las personas sometidas a su poder estén dispuestas a ceder parte de su soberanía personal o de sus propiedades a cambio de protección y de otro tipo de servicios. La imposición es una forma de realizar este intercambio".

Tabla 6. Tributos a nivel Nacional

| Tributos Nacionales | |
|--|---|
| Impuesto sobre la Renta y Complementarios régimen especial. | <p>Se aplica a contribuyentes del impuesto sobre la renta que reciben un tratamiento especial en consideración a su naturaleza y al desarrollo de actividades que el Gobierno determina como de interés para la comunidad. (Artículo 19 E.T. y Art. 9 del Decreto 4583 de 2006).</p> <p>Impuesto sobre la Renta y Complementarios régimen ordinario. El impuesto sobre la renta y complementarios es un solo tributo y comprende el impuesto de renta, ganancias ocasionales. Aplica a las personas jurídicas, naturales y las asimiladas a unas y otras. Grava todos los ingresos realizados en el año, que puedan producir un incremento (neto) en el patrimonio en el momento de su percepción y que no hayan sido expresamente exceptuados.</p> |
| Impuesto sobre las Ventas "IVA". | <p>Ventas régimen común. Hechos sobre los que recae el impuesto. (Art. 420) El impuesto a las ventas se aplicará sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las ventas de bienes corporales muebles que no hayan sido excluidas expresamente. b) La prestación de servicios en el territorio nacional. (Literal modificado Ley 6/92, art. 25). c) La importación de bienes corporales muebles que no hayan sido excluidos expresamente. d) Impuesto sobre las ventas en los juegos de suerte y azar. Constituye hecho generador del Impuesto sobre las ventas la circulación, venta u operación de <p>Juegos de suerte y azar con excepción de las loterías.</p> |
| Impuesto de Patrimonio (transitorio). | <p>Impuesto a cargo de las personas jurídicas, naturales y Sociedades de Hecho, contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta por los años gravables 2007, 2008, 2009 y 2010. Para efectos de este gravamen, el concepto de riqueza es equivalente al total del patrimonio líquido del obligado. La tarifa del impuesto es de 1.2 % por cada año.</p> |

Continuación tabla 6.

| | |
|---|---|
| <p>Impuesto de Timbre Nacional.</p> | <p>El impuesto de timbre grava los documentos, instrumentos públicos y documentos privados incluidos los títulos valores, que se otorguen o acepten en el país, o que se otorguen fuera del país pero que se ejecuten en el territorio nacional o generen obligaciones en el mismo, en los que se haga constar la constitución, existencia, modificación o extinción de obligaciones, al igual que su prórroga o cesión, cuya cuantía sea superior a la cifra fijada anualmente (\$125.844.000 en 2007) en los cuales intervenga como otorgante, aceptante o suscriptor una entidad pública, una persona jurídica o asimilada, o una persona natural que tenga la calidad de comerciante, que en el año inmediatamente anterior tuviere unos ingresos brutos o un patrimonio bruto superior a Treinta Mil (30.000) UVT (\$629.220.000 año base 2007).</p> |
| <p>Gravamen a los Movimientos Financieros.</p> | <p>Impuesto a cargo de los usuarios del sistema financiero y de las entidades que lo conforman; debe ser diligenciado exclusivamente por los agentes retenedores que son responsables del mismo ante el estado. Creado como un nuevo impuesto a partir del 1° de enero de 2001.</p> <p>Artículo 870 del Estatuto Tributario. La tarifa del gravamen a los movimientos financieros es del 4 por mil (4 X 1000). Artículo 872 del Estatuto Tributario.</p> <p>El gravamen a los movimientos financieros es un impuesto instantáneo y se causa en el momento en que se produzca la disposición de los recursos objeto de la transacción financiera. (Artículo 873 del Estatuto Tributario).</p> <p>La base gravable del gravamen a los movimientos financieros estará integrada por el valor total de la transacción financiera mediante la cual se disponen los recursos. (Artículo 874 del Estatuto Tributario).</p> |

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Tributos Nacionales

Tabla 7. Tributos a nivel Departamental

| Tributos a nivel Departamental | |
|--|--|
| Impuestos al consumo | <p>Impuesto al consumo de cervezas, sifones, refajos y mezclas Impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos, y similares Impuesto al consumo de cigarrillos y tabaco elaborado Disposiciones comunes al impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares, y el impuesto al consumo de cigarrillos y tabaco elaborado Disposiciones comunes al impuesto de cervezas, sifones y refajos y al impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares</p> <p>Disposiciones comunes al impuesto de cervezas, sifones y refajos; al impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares y al impuesto al consumo de cigarrillos y tabaco elaborado Procedimientos especiales Resoluciones relativas a los impuestos al consumo.</p> |
| Impuesto de registro | <p>Está constituido por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los cuales sean partes o beneficiarios los particulares y que, de conformidad con las disposiciones legales, deban registrarse en las oficinas de registro de instrumentos públicos o en las Cámaras de Comercio.</p> |
| Sobretasa la gasolina y al ACPM | <p>La sobretasa al ACPM será del 6% será cobrada por la nación y distribuida en un 50% para el mantenimiento de la red vía nacional y otro 50% para los departamentos incluido el distrito capital con destino al mantenimiento de la red vial. La base gravable, el hecho generador, la declaración, el pago, la causación y los otros aspectos técnicos serán iguales a los de la sobretasa de la gasolina.</p> |
| Impuesto sobre vehículos automotores | <p>Creado el impuesto sobre vehículos automotores el cual sustituirá a los impuestos de timbre nacional sobre vehículos automotores, cuya renta se cede de circulación y tránsito y el unificado de vehículos del distrito capital de Santa Fe de Bogotá, y se regirá por la ley 488 del 24 de diciembre de 1998.</p> |
| Contribución de valorización departamental. | <p>El impuesto de valorización, establecido por el artículo 3 de la ley 25 de 1921 como una “contribución sobre las propiedades raíces y que se benefician con la ejecución de obras de interés público local”, se hace extensivo a todas las obras de interés público que ejecuten la nación, los departamentos, el distrito especial de Bogotá, los municipios o cualquiera otra entidad de derecho público y que beneficie a la propiedad inmueble, y en adelante se denominara exclusivamente contribución de valorización.</p> |

Fuente: COLOMBIA.MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.Tributos Departamentales.

Tabla 8. Impuestos municipales

| Impuestos municipales | |
|--------------------------------------|--|
| Tributos municipales vigentes | <p>Según el Decreto No. 280-018.1022 de diciembre 27 de 2.013 “Estatuto Tributario de Tuluá, se presentan los tributos municipales vigentes: ARTÍCULO 8.- LOS TRIBUTOS MUNICIPALES. (DL. 1333/86). (Modificado por el Artículo 1° del Acuerdo 15 de agosto de 2006). Del presente Estatuto Único Tributario hacen parte los siguientes impuestos, sobretasas, tasas, contribuciones, y participaciones que se encuentran vigentes en el Municipio y constituyen las rentas del Municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Impuesto predial unificado (I.P.U.). b) Sobretasa Ambiental (C.V.C.). c) Impuesto sobre vehículos automotores. d) Impuesto de Circulación y tránsito. e) Impuesto de industria y comercio. f) Impuesto de avisos y tableros. g) Impuesto de Publicidad Visual Exterior. h) Impuesto de espectáculos públicos i) Impuesto a las Ventas por el sistema de Clubes j) Impuesto de degüello de Ganado Menor. k) Impuesto a Juegos Permitidos l) Impuesto a Juegos de Suerte y azar (Rifas Locales Ley 643/2001) |

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Estatuto Tributario Municipal de Tuluá.

3.7 ENTORNO ECONÓMICO

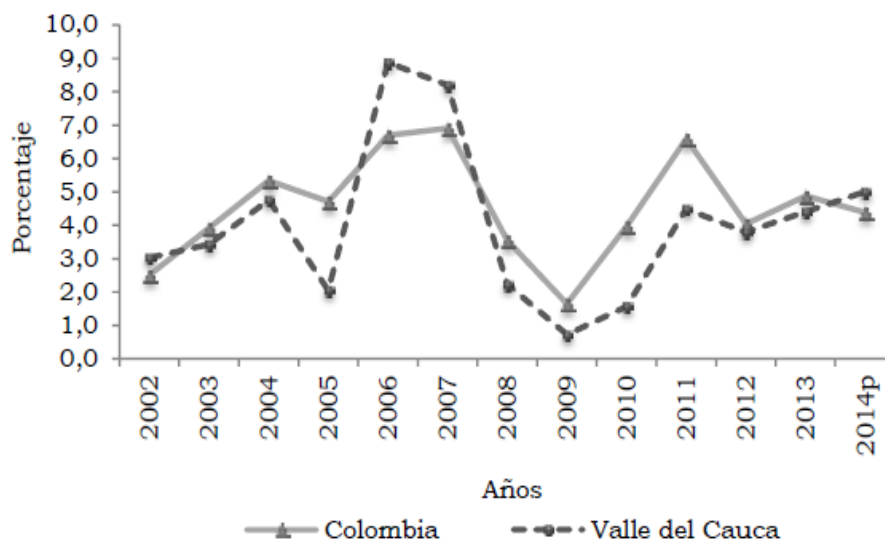
De acuerdo con el Informe de Coyuntura Economía Regional ICER del Valle del Cauca, emitido por el DANE y el Banco de República, se identifica que la Economía colombiana en el año 2015 presentó un crecimiento anual de 3,1% de acuerdo con los datos preliminares del DANE. La tasa se convirtió en la más baja, (exceptuando la arrojada en el año 2009. (ICER, 2015).

Al considerar las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el desempeño económico de Colombia fue igual al exhibido en el agregado mundial e inferior al observado en el conjunto de los países emergentes (4,0%), pero superior al de América Latina y el Caribe, que se ubicó en zona negativa (-0,1%).

Ahora de acuerdo con los indicadores de coyuntura económica regional, el Producto Interno Bruto en la economía colombiana en el año 2014 creció en un 4,4% respecto al año anterior; alcanzando \$757.506 miles de millones a precios corrientes. Los departamentos con mayor participación en el PIB nacional fueron Bogotá D.C. (24,8%), Antioquia (13,4%), Valle del Cauca (9,3%), Santander (8,1%), Cundinamarca (5,1%) y Meta (4,9%). Los crecimientos reales más altos se registraron en Santander (9,3%), Antioquia (6,9%) y Atlántico (6,6%). Mientras los mayores decrecimientos se observaron en Arauca (-7,6%), Meta (-2,9%) y Chocó (-2,1%). (ICER, 2015).

Durante el periodo 2002-2014, el crecimiento del PIB del Valle del Cauca tuvo una trayectoria similar a la economía nacional con promedios de 4,0% y 4,5%, respectivamente. Sin embargo, en 2002 (3,0%), 2006 (8,9%), 2007 (8,2%) y 2014 (5,0%), el PIB departamental presentó variaciones superiores al total nacional, con diferencias porcentuales de 0,5 pp, 2,2 pp, 1,3 pp y 0,6 pp, en su orden.

Gráfica 5. Nacional-Valle del Cauca. Crecimiento anual del PIB 2002-2014p



p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Para el año 2014, según grandes ramas de actividad, el mayor dinamismo para el departamento del Valle, con registros superiores al promedio departamental, lo registraron las ramas de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (7,6%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5,8%); y comercio, reparación, restaurantes y hoteles (5,7%). Por su parte, electricidad, gas y agua creció en 5,0%, en tanto que las restantes cinco grandes ramas crecieron por debajo del promedio del Valle del Cauca. (ICER, 2015).

Con respecto al índice de Precios al Consumidor (IPC), en el año 2015 tuvo un comportamiento de los precios de los bienes y servicios que hacen parte de los productos de la canasta familiar, a nivel nacional, una variación de 6,8%; esta tasa fue superior en 3,1 puntos porcentuales (pp) a la registrada en 2014, cuando se ubicó en 3,7%. (ICER, 2015).

En referencia a las principales 24 ciudades, las variaciones superiores al agregado nacional se registraron para Manizales (8,0%), Sincelejo (7,8%) y Barranquilla (7,7%). Por el contrario, las ciudades con menores incrementos fueron Cúcuta (5,6%), Bucaramanga (6,0%) y Tunja (6,1%). Las ciudades de Manizales (4,7 pp) y Sincelejo (4,3 pp) mostraron las mayores diferencias porcentuales positivas frente al año anterior. Bucaramanga, por su parte, fue la ciudad que registró la menor diferencia (1,7 pp) frente a 2014. La variación del IPC para Cali en lo corrido del año 2015 ascendió a 6,9%, cifra superior en 3,1 pp a la variación registrada para el año 2014, cuando se ubicó en 3,8%. (ICER, 2015).

Cuadro 1. Variación del IPC, según ciudades 2014-2015

| Ciudades | 2014 | 2015 | Diferencia porcentual |
|---------------|------|------|-----------------------|
| Nacional | 3,7 | 6,8 | 3,1 |
| Armenia | 3,4 | 7,0 | 3,6 |
| Barranquilla | 3,4 | 7,7 | 4,2 |
| Bogotá D.C. | 3,8 | 6,6 | 2,9 |
| Bucaramanga | 4,3 | 6,0 | 1,7 |
| Cali | 3,8 | 6,9 | 3,1 |
| Cartagena | 3,5 | 7,4 | 3,9 |
| Cúcuta | 2,9 | 5,6 | 2,7 |
| Florencia | 3,4 | 6,8 | 3,4 |
| Ibagué | 4,1 | 6,7 | 2,6 |
| Manizales | 3,3 | 8,0 | 4,7 |
| Medellín | 3,4 | 6,8 | 3,4 |
| Montería | 3,7 | 6,8 | 3,0 |
| Neiva | 3,8 | 7,2 | 3,4 |
| Pasto | 4,0 | 7,6 | 3,6 |
| Pereira | 3,1 | 6,9 | 3,7 |
| Popayán | 3,5 | 6,9 | 3,4 |
| Quibdó | 2,8 | 6,3 | 3,5 |
| Riohacha | 3,5 | 7,1 | 3,6 |
| San Andrés | 3,8 | 7,3 | 3,5 |
| Santa Marta | 3,4 | 6,7 | 3,3 |
| Sincelejo | 3,5 | 7,8 | 4,3 |
| Tunja | 3,6 | 6,1 | 2,5 |
| Valledupar | 4,3 | 6,8 | 2,5 |
| Villavicencio | 3,3 | 6,6 | 3,3 |

Fuente: DANE.

El mercado laboral para el año 2015, la tasa global de participación (TGP) para Colombia medida en el conjunto de las 32 ciudades registró 67,5%; aumentando 0,1 pp respecto a 2014.

La tasa de ocupación (TO), por su parte, se situó en 60,8%, es decir, 0,2 pp por encima de lo observado en 2014. La tasa de desempleo (TD) disminuyó 0,2 pp frente al año pasado, registrando para 2015 una tasa de 9,9%.

Las ciudades que tuvieron el desempleo más alto durante 2015 fueron Quibdó (15,1%), Cúcuta (14,7%) y Armenia (14,6%); entre tanto, las de menor tasa fueron San Andrés (6,1%), Montería (7,5%) y Bucaramanga AM (7,9%). La mayor diferencia en la TD entre 2014 y 2015 se presentó en Riohacha (0,9 pp), seguida de Barranquilla AM (0,8 pp) y Quibdó (0,6 pp); en 2015 se registraron reducciones en desempleo para 16 ciudades, donde Pereira AM (-2,3 pp), seguida de Cali AM y Popayán (-1,6 pp) fueron las ciudades de mayor disminución respecto a 2014. (ICER, 2015).

El Valle del Cauca en el año 2015 registró una población de 4.614 miles de personas (esto es, 47 mil personas más que en 2014), de las cuales, el 81,7% (es decir, 3.767 mil), correspondió a población en edad de trabajar; de la población en edad de trabajar en Valle del Cauca, 2.522 miles de personas fueron económicamente activas, la tasa de subempleo tuvo una variación positiva en 2015, al presentar registros de 36,0% para subjetivo y 13,2% para objetivo, superiores en 0,2 pp y 0,4 pp, respectivamente. (ICER, 2015).

La inflación en el año 2015 se situó en 6,77%, la variación más alta de los últimos siete años, superior en 311 puntos básicos (pb) a la del año anterior y en 277 pb al límite superior del rango meta establecido por la autoridad monetaria (entre 2% y 4%). Los grupos de bienes que más presionaron el alza fueron alimentos, en particular los perecederos por el fenómeno de El Niño, y los transables cuyos precios se afectan por las fluctuaciones de la tasa de cambio. Igualmente, los indicadores de inflación básica continuaron con tendencia ascendente, especialmente el índice de precios al consumidor (IPC) sin alimentos perecederos, combustibles ni servicios públicos. (ICER, 2015).

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente el destino ahora. “El entorno tecnológico son fuerzas que crean nuevas tecnologías y que a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos, sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja”. (Kotler & Armstrong , 2001).

El ambiente en el que actualmente vivimos es dinámico y cambiante, se caracteriza fundamentalmente por la competencia global y los rápidos avances tecnológicos, exige a la mayoría de los tomadores de decisiones de las empresas que estén preparados constantemente para tomar decisiones significativas. En la medida en que ha aumentado la complejidad de las organizaciones y su entorno, ha sido necesario utilizar instrumentos más sofisticados, con el fin de tomar siempre la mejor decisión, porque en la medida en que haya más información del entorno, habrá más

certidumbre y por lo tanto mejores decisiones. El análisis del entorno tecnológico permite entre muchas funciones lo siguiente:

- ✓ Alertar sobre amenazas con repercusión en el mercado, desde sectores diferentes al de la empresa.
- ✓ Ayudar a decidir programas de I + D y su estrategia.
- ✓ Contribuir a abandonar a tiempo un proyecto de I + D.
- ✓ Detectar oportunidades de inversión y comercialización.
- ✓ Facilitar la incorporación de nuevos avances tecnológicos a los propios productos y procesos.
- ✓ Identificar socios adecuados en proyectos conjuntos de I + D, ahorrando inversiones.

Un análisis del entorno puede generar oportunidades de crecimiento en una empresa. Es importante analizar lo que pueden hacer las empresas para adelantarse a la competencia, anticipándose a los cambios del entorno, a través de la vigilancia de sectores diferentes pero relacionados. (Kotler & Armstrong , 2001).

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, los servicios, proveedores, competidores y clientes. Hoy se ve la tecnología como una herramienta capaz de reducir costos, aumentar las ventas, mejorar la cadena de suministro y fortalecer las relaciones con los clientes.

En el caso del sector vinícola la tecnología afecta significativamente los procesos, ya que los productos son elaborados de forma industrial y artesanal, pero la empresa Vinos Don José desea mantener de una forma artesanal la realización del vino, ya que esto es una característica fundamental que la empresa tiene y desea conservarla, sin embargo, es vital obtener información tecnológica para mejorar su infraestructura y por ende su logística para que la empresa no se quede atrasada y así poder tener acceso a otros mercados, para una mayor competitividad.

Es claro, que cualquiera sea la organización que se dé a los procesos de gestión tecnológica en las empresas, su alcance debe extenderse a actividades de investigación y desarrollo, diseño, manufactura, mercadeo, ventas, distribución, servicio al cliente, sistemas de información, recursos humanos, finanzas, compras, clientes, proveedores, relaciones públicas, administración general y de vinculación externa con todos los agentes de desarrollo tecnológico. Los otros grandes obstáculos son las restricciones que imponen las Denominaciones de Origen Controlada D.O.C., en temas como acceso a nuevas tecnologías y procesos que mejoran la calidad, la productividad y el resultado final de los vinos.

Por el contrario, a favor de los países productores del Nuevo Mundo está no solo a devaluación de sus monedas y el fácil acceso a tecnología de punta, mano de obra

barata y tierras a precios muy accesibles, sino también la asesoría de los grandes enólogos de las mejores casas vinícolas del viejo continente, que vienen cargados de siglos de conocimiento sobre la siembra de la uva y el procesamiento del vino. A diferencia de Europa, donde las casas vinícolas compran la producción de uva de terceros para procesarla, los vinos del sur son producidos en terrenos propios y controlados constantemente por sus procesadores. Es importante tener en cuenta que existen algunos implementos o máquinas necesarias para la elaboración y fertilización del vino, ya que estas hacen que la realización de este sea excelente, además cabe destacar que las barricas de madera se mantendrán en el tiempo debido a que permite suavizar y estabilizar la textura del vino, logrando a la vez una sensación más agradable y redonda en la boca y, por supuesto, una amplia gama de aromas.

El futuro hace necesaria la incorporación de tecnología de punta en el proceso de mantención de las barricas para que ellas no pierdan sus propiedades y se produzca un ahorro para las viñas, con el consiguiente cuidado del medio ambiente. Con el paso del tiempo las empresas cada vez más se están actualizando y buscando métodos o herramientas que hagan más rentable la producción del vino ofreciendo siempre calidad.

Uno de los métodos más recientes de las empresas vinícolas que quieren estar organizadas y actualizadas, es la adopción de software para llevar adelante toda la operación, desde la cosecha de la uva hasta el embotellado del vino. Este software es necesario para mantener informados a los accionistas de la empresa, efectuar reportes mensuales y tomar decisiones de marketing en lo que respecta a promociones de producto y ofertas especiales; con esto permite contar con balances mensuales de las ventas de la empresa días después de cerrado el período.

La información almacenada en el software permite contar con los datos necesarios para tomar la decisión de acceder al mercado masivo, que posibilita que una bodega obtenga mayor tasa de crecimiento. Algunas de estas etapas dentro del software son: la Empresa (que maneja la etapa de recolección de las uvas), Bodega (estacionado del vino) y Fraccionamiento (envasado). La mayoría del personal de la empresa debe estar capacitado en el uso del software, desde los encargados de la finca y la producción del vino hasta los administradores del stock y la distribución de las botellas. El software posibilita la minimización de las pérdidas, a partir del análisis de los desperdicios en la materia prima y de los costos en cada momento del proceso de producción.

En el sector vinícola la tecnología más reciente que salió es una máquina inventada en Inglaterra que promete revolucionar la industria. Se trata del “*Ultrasonic Wine Ager*”, que aparentemente es una vulgar cubeta para enfriar una botella de vino que, a través de ultrasonidos, consigue envejecer el vino mediante la colisión de las moléculas de alcohol dentro de la botella.

Cuadro 2. Matices del entorno.

| Variable | Supuesto | Inciden cia | Porque |
|---|---|----------------|---|
| 1 Económico | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Producto Interno Bruto: es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo que generalmente es un trimestre o un año. | Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales centro del territorio nacional durante un tiempo determinado que puede ser un año o un trimestre. Esta economía produce gran número de bienes, el PIB es la suma de tales elementos en una sola estadística de la producción global de los bienes y servicios. | Media | La forma de contabilizar y registrar los productos y/o servicios es fundamental para llegar a un valor cierto o aproximado de la realidad económica. El PIB se puede contabilizar de esta forma, es el producto, contabilizando solamente el precio de los bienes finales y de todos los sectores y sumarlos. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Índice Precio al Consumidor: es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. | Los resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso. | Media | Este permite ver las variaciones de un año a otro y por ende conocer si el consumo de algunos productos ha aumentado, que era reflejado en las ventas y en su consumo. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Índice Precio al Productor: es el producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios. | Para entender mejor la naturaleza del IPP, se debe pensar en el índice como una medida del porcentaje de cambio, a través del tiempo, del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares de Colombia, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes. | Media | El IPP tiene en cuenta las siguientes agrupaciones: alimentos y animales vivos, bebidas y tabaco, materias primas no combustibles y lubricantes, aceites y grasas vegetales y animales, productos químicos, artículos manufacturados, maquinaria y equipo de transporte, artículos manufacturados diversos. |

Cuadro 2. (Continuación)

| Variable | Supuesto | Inciden- cia | Porque |
|---|---|-----------------|--|
| 2 Cultural | | | |
| ▶ Festividades: son las celebraciones típicas de los pueblos y regiones para celebrar hechos de marcada trascendencia popular y cultural. | Los diferentes municipios tienen sus fiestas tradicionales; estas son celebraciones típicas para celebrar hechos de trascendencia popular y cultural. | Alta | En los municipios de Zarzal, Roldanillo, La Unión y Bolívar, y de esta región hay celebraciones típicas como <i>el Día de la Madre, el Festival de los Antojos, en Semana Santa, celebraciones en Navidad, Grados de Bachiller y Universidad, Matrimonios, reuniones familiares, cumpleaños</i> , etc. en esta época es donde más se incrementa el consumo de Vino, aumentándose el nivel de ventas de las empresas productoras de este, en la región. |
| ▶ Costumbres: constituyen básicamente los hábitos de los pueblos. Colombia es un país costumbrista, lleno de tradiciones que actualmente se ve influenciado por los medios de comunicación de masa como: la radio, la televisión, el Internet, la prensa, etc. | La Vinicultura hace parte de las costumbres de muchos pueblos; debido a que desde tiempos remotos se ha consumido dicha bebida, para celebrar momentos especiales. | Media | Actualmente el consumidor de vino se encuentra en constante aumento, debido a los cambios que se dan en el ambiente social, el status socioeconómico, pues se supone que el vino es para paladares exquisitos. |
| ▶ Gustos: es el modo personal de apreciar las cosas y por ello es muy susceptible al cambio; provocando en los colombianos una tendencia al consumo de muchos productos, en ocasiones innecesarios. | Igualmente, en la industria Vinícola es frecuente que los gustos cambien dependiendo de la región y de las tendencias que se marquen tanto nacional como internacionalmente. | Baja | Este vino artesanal y demás vinos están enfocados básicamente a personas adultas, ya que son las personas que más tienden a consumirlo por lo suave, costumbres u ocasiones especiales y demás motivos de consumo. |
| ▶ Moda: es el gusto que predomina en cierta época y determina el uso. | El sector de los Vinos es afectado por esta comportándose como sinónimo de estatus y el buen gusto. Situación que tiende al aumento y al mejoramiento de la calidad, para mantenerse en el mercado que cada día es más exigente y competitivo. De allí la necesidad de ofrecer productos novedosos y modernos en cuanto a las tendencias tanto nacionales como internacionales. | Media | Es de resaltar que las características que influyen la decisión de compra de los consumidores son: nuevos sabores, calidad y precio y de acuerdo con esas características se debe ofrecer vinos con sabores que expresen la personalidad del consumidor de acuerdo con las tendencias de la moda, excelente calidad a precios competitivos. |
| ▶ Placer: son todos aquellos sentimientos experimentados, como producto de algo agradable, rezagado en cierta medida a la moda y siendo predominante en el país. | Las preferencias hacia ciertos aromas y sabores del vino dependen de los gustos y preferencias de los consumidores, el grado de satisfacción que alcance con cierto producto; es decir, la satisfacción de degustar un producto que sea de agrado, tanto para el consumidor como para las personas que lo rodean, ya que estas de algún modo tendrán un motivo para adquirir el producto. | Media | Es importante conocer y analizar los diferentes patrones de consumo de vino que hay dentro de la cultura de esta región, para impulsar el aumento del consumo de este producto por medio de la satisfacción de necesidades y deseos que tienen los habitantes; siempre y cuando se tenga en cuenta las creencias, preferencias, gustos y deseos de estos. |

Cuadro 2. (Continuación)

| Variable | Supuesto | Incidencia | Porque |
|---|---|------------|---|
| 3 Tecnológico | | | |
| <p>▶ Avances Tecnológicos: las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, los servicios, proveedores, competidores y clientes.</p> | <p>La competencia global y los rápidos avances tecnológicos, exige a la mayoría de los tomadores de decisiones de las empresas que estén preparados constantemente para tomar acciones significativas y por ende estar siempre a la vanguardia de todos los avances que son parte importante en el desarrollo de los productos.</p> | Alta | <p>En la medida en que ha aumentado la complejidad de las organizaciones, su entorno, y los avances tecnológicos, ha sido necesario utilizar instrumentos y estrategias más sofisticados, con el fin de tomar siempre la mejor decisión, porque en la medida en que haya más información del entorno, habrá más certidumbre y por lo tanto mejores decisiones para tomar.</p> |
| 4 Demográfico | | | |
| <p>▶ Responsabilidad Social: es el papel que desempeñan los individuos o grupos en el seno de una sociedad. En toda colectividad existe la división de funciones entre personas o grupos, de modo que cada cual realice una contribución específica al conjunto de la sociedad.</p> | <p>La responsabilidad social puede ser utilizada en el sentido de estatus, profesión, cargo o empleo, designando el conjunto de deberes y responsabilidades de una persona; es también la relación que existe entre dos o varios elementos, teniendo en cuenta que todo cambio que se introduzca en uno de ellos provocará modificaciones en los demás.</p> | Media | <p>La responsabilidad social brinda estabilidad normativa (que implica un cierto orden en el cambio); integración (asegura la coordinación entre las partes del sistema para su funcionamiento); prosecución de objetivos (de las diferentes partes del sistema o de éste en su totalidad), y adaptación (del conjunto de los medios para alcanzar esos objetivos).</p> |
| <p>▶ Datos Demográficos: los índices de crecimiento poblacional hacen referencia al incremento de los porcentajes anuales de población de cada país</p> | <p>La fuente más habitual para tener acceso a los datos demográficos es el censo de población, que contabiliza en un cierto momento todas las personas de un área determinada, con sus datos personales y características sociales y económicas específicas. Un registro civil es la contabilización continua, por parte de las administraciones locales, de los nacimientos, fallecimientos, migraciones, matrimonios y divorcios.</p> | Media | <p>Los datos demográficos y el comportamiento de la población atendida por la empresa y de aquella por atender con el proyecto, su tasa de crecimiento, los procesos de migración, la composición por grupos de edad, sexo, educación y ocupación, población económicamente activa, da una visión del porcentaje de personas que pueden ofrecer el producto y por ende conocer si las ventas pueden aumentar o disminuir.</p> |

Cuadro 2. (Continuación)

| Variable | Supuesto | Incidencia | Porque |
|---|---|-------------|---|
| 5 Ecológico | | | |
| <p>▶ Insumos: los recursos naturales que la empresa requiere como insumos son afectados por las actividades que realizan las empresas, en estos momentos se está regulando mucho el caso de la contaminación ambiental.</p> | <p>Hoy las empresas deben educar a sus clientes en los temas medio ambientales con el fin de cuidar, resguardar el ambiente y mantener una credibilidad ecológica para el producto y para la empresa que lo produce y lo distribuye.</p> | <p>Alta</p> | <p>El compromiso ambiental constituye una gran responsabilidad social para las empresas, y su gestión debe tomar muy en cuenta este tópico. De ahí que la Gerencia de Mercadeo no puede ignorar esta gran responsabilidad, en la cual la mercadotecnia ecológica desempeña un rol muy significativo en la gestión de toda empresa.</p> |
| <p>▶ Medio Ambiente: las empresas deben educar a sus clientes en los temas medio ambientales con el fin de cuidar, resguardar el ambiente y mantener una credibilidad ecológica para el producto y para la empresa que lo produce y lo distribuye.</p> | <p>El impacto de la especie humana sobre el medio ambiente ha sido comparado con las grandes catástrofes del pasado geológico de la Tierra; independientemente de la actitud de la sociedad respecto al crecimiento continuo, la humanidad debe reconocer que atacar el medio ambiente pone en peligro la supervivencia de su propia especie.</p> | <p>Alta</p> | <p>Las perspectivas de futuro, del medio ambiente con los cambios económicos y políticos, el interés y la preocupación por el medio ambiente aún son importantes. La calidad del aire ha mejorado, pero están pendientes de solución y requieren una acción coordinada de los problemas de la pérdida de ozono y la enorme contaminación atmosférica.</p> |

Cuadro 2. (Continuación)

| Variable | Supuesto | Inciden cia | Porque |
|---|--|----------------|---|
| 6 Social | | | |
| ▶ Valores: Los valores sociales cambiantes afectan a una organización, y son los factores que afligen el modo de vivir de la gente, incluso su conducta. | Para ello es importante analizar las tradiciones, valores y principios éticos, creencias, normas preferencias, gustos y actitudes frente al consumo. Son los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. | Baja | Son muchos los aspectos que definen la forma en que vivimos y nos comportamos, compramos y consumimos en una sociedad. |
| ▶ Comportamientos Básicos: es importante analizar y comprender en las personas algunos aspectos como las tradiciones, valores y principios éticos, creencias, normas preferencias, gustos y actitudes frente al consumo. | Los comportamientos básicos y la cultura refleja en símbolos como el águila calva que representa características de bravura y fuerza. Este tipo de símbolo incorpora tres componentes, lenguaje, sentidos estéticos y temas de relatos y se convierten en representación de una cultura y comportamientos. | Baja | Definiendo los comportamientos y su cultura sus características y valores son de manera similar a la forma en que las marcas definen las características de una empresa o un producto. |
| ▶ Influencias Externas: Las influencias externas, como la cultura, la etnia y la clase social afectan la forma en que los consumidores individuales compran y utilizan los productos y ayuda a explicar la forma en que se comportan los grupos de consumidores. | Los influjos externos que tienen las personas, influyen en la forma en que viven, en definir que está bien o mal, en la forma en que van de compras, en lo que es importante para ellos como el placer, la honestidad, seguridad financiera, o la ambición. | Alta | La mayoría de las personas y en general en todas las edades son influenciadas a la hora de realizar la compra. Cabe destacar que una de las influencias más fuertes en este aspecto es la familia en el momento de efectuar y decidir que va a comprar. |
| ▶ Tendencias: Es la forma de cómo las personas adquieren un hábito. | Las tendencias en el incremento en la compra de licores en tiendas, supermercados, o estancillos han llevado a que los colombianos prefieren tomar bebidas en sus casas por seguridad, comodidad e intimidad. | Baja | Lo importante es que las personas compren y adquieran el producto no importa tanto en donde lo consuman ya que de todas formas van a conocer y a disfrutar del producto, cada quien a sus estilos de vida y hábitos del consumo. |
| ▶ Innovación de Productos: Innovaciones que hoy se interpretan como procesos integrados por un conjunto de múltiples etapas interactivas, con una diversidad de tareas específicas y de prácticas gerenciales, administrativas, y que involucran una fuerte interacción con el entorno tecnológico y el mercado. | Consiste en que las empresas se deben vincular todas las unidades funcionales, y también se involucra a potenciales usuarios y proveedores de tecnologías, asesores, centros e instituciones de investigación y desarrollo, para acceder a capacidades que no se tienen en la organización, en la perspectiva de disminuir los riesgos y problemas y de asegurar el éxito de las innovaciones. | Baja | Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, los servicios, proveedores, competidores y clientes. Es importante analizar lo que pueden hacer las empresas para adelantarse a la competencia, anticipándose a los cambios del entorno, realizando innovación en los productos, a través de la vigilancia de sectores diferentes pero relacionados. |

4. ANÁLISIS DEL SECTOR VINÍCOLA EN COLOMBIA

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa en cuanto al entorno se refiere, es decir en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que se atiende, pues existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido.

Por esto, es que se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad de la producción de vino en el Valle del Cauca, a través del uso del Diamante Competitivo pues es importante estar al tanto de los movimientos de la competencia al igual que las preferencias y expectativas de los consumidores y la capacidad de los proveedores para suplir todas las necesidades, (Betancourt B. , 2014).

A nivel nacional Vinos Don José se ubica en el sector licores, como empresa fabricante de vinos, que proviene del proceso artesanal de fermentación alcohólica y metabólica de la uva. El sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

Se consideran empresas vitivinícolas todas aquellas que a través de los procesos de prensado o macerado de uva, las diferentes etapas del proceso de fermentación, análisis químicos y de inocuidad del producto en proceso y hasta su empaçado se encuentran inmersas a nivel nacional.

Ahora bien, para el análisis del sector se hizo uso de instrumentos metodológicos que permitieron realizar el estudio del ambiente competitivo mediante el desarrollo del Diamante Competitivo modelo diseñado para ayudar a comprender la ventaja competitiva que posee un sector debido a ciertos factores disponibles para ellos, y para explicar cómo la industria con apoyo del gobierno puede actuar como catalizadores para mejorar la posición en el entorno económico globalmente competitivo.

El modelo fue creado por Michael Porter, autoridad reconocida en estrategia corporativa y competencia económica, y fundador del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Harvard Business School. Es una teoría económica proactiva, en lugar de una que simplemente cuantifica las ventajas comparativas que puede tener un país o región.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO

4.1.1 Factores productivos.

4.1.1.1 Recursos físicos. El Valle del Cauca es el centro de producción nacional y el puente central entre las principales regiones productoras de Colombia y las naciones de la cuenca del Pacífico. Cuenta con un sorprendente suelo, zona climática, condición agroecológica y diversidad de fuentes de agua, todos factores definitorios para la fruticultura. Casi 2 millones de hectáreas tienen una pendiente del 0-40%, lo que hace que la región sea excepcionalmente apta para la agricultura, además, su geografía se presta a una selección diversa de cultivos que pueden prosperar en temperaturas que van desde 12°C a 33°C, y 24°C en terrenos más planos. (Sini, 2018).

La precipitación promedio es de aproximadamente 3,800 mm: ésta varía principalmente de 1,000 mm a 2,000 mm, sin embargo, las zonas del Pacífico pueden recibir desde 4,000 mm a 10,000 mm. La humedad relativa en la región del Pacífico es del 87%. Es 75% en la región del valle y 80% en las laderas de las montañas circundantes. La región del Pacífico recibe 4.3 horas de luz solar diaria, la región del valle obtiene 5.9 y las laderas de las montañas circundantes 5 a 3.7. (Sini, 2018).

La vasta red de agua natural de la región incluye 42 ríos y cuencas, siendo el río Cauca el afluente principal con un caudal promedio de 195 m³/segundo. Además, el Valle del Cauca se encuentra en el acuífero principal del suroeste de Colombia, este entorno natural de casi 400,000 hectáreas cultivables de alta calidad y alto rendimiento produce una variedad robusta y sobresaliente de cultivos alrededor de la región del Valle del Cauca, tanto para los mercados locales como de exportación. (Sini, 2018).

4.1.1.2 Recursos humanos, conocimientos y habilidades de la fuerza laboral.

Toda la región del Valle del Cauca ofrece ventajas competitivas de costo-beneficio esencialmente derivadas de su amplio grupo de mano de obra calificada, diversidad de bienes raíces e infraestructura madura. El costo de los salarios en comparación con otras ciudades de América Latina; el Valle del Cauca ofrece salarios altamente competitivos para una amplia variedad de puestos e industrias, tales como economía, administración, contabilidad, ingeniería, arquitectura y estudios urbanos. (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

La calidad educativa de Cali está por encima de la media nacional, pero es conocida por tener un costo salarial casi 15% menor que el promedio nacional y por encima de otras ciudades latinoamericanas importantes. (Comisión Vallecaucana por la Educación, 2017).

Los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral en el Valle del Cauca se han ido forjando a través de la de la amplia oferta educativa que el Valle del Cauca ofrece en las distintas áreas del conocimiento encontradas en variadas instituciones de educación superior, entre las que se encuentran 12 universidades y más de 10 centros de I + D reconocidos internacionalmente. Cada año, hay más de 140,000 estudiantes matriculados en los más de 250 programas de pregrado y posgrado de la región, todos estos ex alumnos se unen a la mano de obra excepcionalmente calificada de la región y pasan a ser miembros del personal altamente valorados en empresas locales y multinacionales. (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

En Cali, hay 12 universidades algunas con sedes en los principales municipios del Valle como Tuluá, Zarzal, Roldanillo reconocidas internacionalmente y más de 20 instituciones técnicas y tecnológicas que ofrecen más de 200 programas de pregrado, 44 programas de maestría y 12 programas de doctorado. En todo el Valle del Cauca, 24,000 estudiantes se gradúan cada año de más de 40 instituciones de educación superior que mejoran continuamente la mano de obra calificada multidisciplinaria de la región. El porcentaje de graduados anuales de las principales universidades de la región es: Ver Tabla 9.

Tabla 9. Porcentaje de graduados anuales de las principales universidades en el Valle del Cauca



Fuente: Informe Investigación Pacífico ORG.

140,000 estudiantes inscritos buscan principalmente las siguientes especialidades: Economía, administración de empresas, contabilidad y relacionadas: 34%, Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines: 26%, Ciencias sociales y humanas: 14%, Ciencias de la salud: 10%.

Además de los más de 400 grupos universitarios de investigación del Valle del Cauca, existen otras numerosas unidades de investigación y conocimiento científico que generan transferencia de tecnología para el sector empresarial: entro de Innovación y Desarrollo SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), Centro

Internacional de Agricultura Tropical – CIAT, Centro Colombiano de Investigación de Caña de Azúcar – CENICAÑA, Centro de Investigación de Sistemas Sostenibles para la Agricultura y Ganadería – CIPAV, Corporación Colombiana de Investigación Agrícola y Ganadera – CORPOICA, Centro Nacional de Productividad – CNP, Automated Process Center – CAP, Centro Nacional de Productividad – CNP, Automated Process Center – CAP, Cuero, calzado y artículos de cuero Productive Development Corporation - CDP del Cuero. (Sena, 2017).

Otras entidades que contribuyen al desarrollo de varios campos científicos son: Centro Internacional de Investigación y Capacitación Médica – CIDEIM, Centro Internacional de Pruebas de Vacunación y Medicina Veterinaria – CAUCASECO, Centro de Investigación Médica para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnología de Salud – CEDETES, Instituto de I + D en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación de Recursos Hídricos – CINARA, Corporación para el Desarrollo de la Biotecnología – BIOTEC. (Sena, 2017).

4.1.1.3 Infraestructura y capital. El Valle del Cauca se encuentra estratégicamente ubicado geográficamente en el suroeste de Colombia, ofrece conectividad sin igual para empresas y particulares: hoy en día, la región se anuncia como una mezcla intrínsecamente enérgica de entornos geoestratégicos y una infraestructura competitiva madura. (Sini, 2018).

La infraestructura del Valle del Cauca no tiene rival en Colombia: Posee el primer puerto del Océano Pacífico en Buenaventura, cuenta con el aeropuerto internacional El Dorado que se conecta con 5 aeropuertos regionales de satélite, cuenta con el sistema ferroviario de carga más importante del país dirigido por un líder global de productos básicos, tiene 5 zonas de libre comercio de bienes y servicios. (Sini, 2018).

La ciudad de Buenaventura cuenta con una de las plataformas portuarias mejor calificadas del país. Es el único puerto de Colombia equipado con terminales de contenedores a granel, líquidos y multipropósito. El entorno geoestratégico de Buenaventura puede enlazar hasta más de 200 puertos en todo el mundo: La Autoridad Portuaria Regional de Buenaventura - SPRBUN es la más grande del país en términos de transporte de área y carga movilizandando casi 10 millones de toneladas de carga no petrolera y no carbonífera anualmente, la terminal de contenedores de Buenaventura es la más moderna del país. Se abrió como una empresa conjunta con Grup Maritim Container Terminal de Barcelona en 2011, el Grupo Portuario, Colombia Armada Muelle 13 es la 3ª mayor terminal de carga en Buenaventura, la Associated Port Company - COMPAS tiene el sistema de transferencia robótico más eficiente del país (absorbió lo que antes era CEMAS), Autoridad Portuaria Industrial de Aguadulce - AIPA aún está en construcción por International Container Terminal Services, y PSA International Pte. (Sini, 2018).

Las líneas navieras más grandes del mundo conectan periódicamente el puerto de Buenaventura con numerosos puertos importantes de la cuenca asiática y del Pacífico estadounidense. Buenaventura se encuentra actualmente en una expansión orientada a dirigir el Puerto de Buenaventura para adaptarse mejor al creciente rango de comercio exterior de Colombia que se ha generado con la firma de múltiples acuerdos de libre comercio, aranceles e inversiones: Solo Port (Sociedad PIO), Delta del Río Dagua, Puerto CIAL, Sungmin Porto, Puerto Pacífico y Buscaja. (Sini, 2018).

La región del Valle del río Cauca tiene 5 zonas de libre comercio. Dos de ellos se encuentran en Palmira, cerca del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón: la Zona de Libre Comercio de Palmaseca y la Zona de Libre Comercio del Pacífico. La Zona de Libre Comercio CELPA se encuentra en Buenaventura y otras dos bordean la frontera sur del Departamento con la Zona de Libre Comercio de Parque Sur y la Zona de Libre Comercio de CENCAUCA. (Sini, 2018).

Se proyectan zonas de libre comercio adicionales para la construcción en todo el departamento: La Zona de Libre Comercio de Servicios y la Zona de Libre Comercio de Servicios Zonamerica en Cali. La región también cuenta con más de 40 parques industriales y zonas, y el área urbana industrial más grande del país se encuentra en Yumbo, justo al norte de la ciudad de Cali.

El Valle del Cauca cuenta con casi 7600 km de carreteras, de las cuales 690 son autopistas de dos carriles. La infraestructura del Departamento ha sido reconocida durante mucho tiempo como una de las mejores del país. El sistema vial se complementa con un sistema ferroviario robusto capaz de transportar cargamentos, azúcar, contenedores y carga general. La red ferroviaria cuenta con cerca de 500 km de pistas operacionales y actualmente la opera la compañía internacional Trafigura.

El sistema de carreteras de primera categoría converge con su vigorosa red ferroviaria, que continuará para inyectar un impulso real a la red de transporte cuando el Departamento complete varios proyectos de construcción de vías férreas recientemente programados. Este conjunto interconectado de transporte terrestre hará que el transporte de carga bi-modal sea más viable desde Buenaventura a Bogotá, y hará lo mismo con la ruta entre Buenaventura y Medellín en los próximos años. El ferrocarril existente Buenaventura-Cali es actualmente completamente funcional para el transporte bimodal.

Esta mejora proyectada de la red de transporte terrestre allanará el camino para que se pongan en marcha numerosos proyectos de logística regional y zona seca de ubicación central. El sistema multimodal facilitará la movilidad y el envío de mercancías a través de un sistema ferroviario más capaz que podría enlazar con el río Cauca.

El Valle del Cauca cuenta con el aeropuerto internacional de Alfonso Bonilla Aragón ubicada en la ciudad de Palmira, es el principal aeropuerto del Departamento, el segundo de la nación. Opera 76 vuelos internacionales y más 300 vuelos nacionales cada semana. La región cuenta con aeropuertos adicionales en Cartago, Tuluá, Buenaventura, la Base Aérea de la Marina de Juanchaco, así como uno que opera desde la Academia Militar de Cali. El Valle del Cauca es la plataforma definitiva de América Latina y el Pacífico para hacer negocios en el extranjero y para llegar al mercado interno colombiano. Su clima de inversión excepcional y perspectivas diversas están destinadas a infundir un rango dinámico en nuevos negocios e inyectar un nuevo ritmo productivo a los existentes. (Sini, 2018).

Desde los comienzos del siglo XX, más de 100 multinacionales han establecido negocios permanentes en la región atraídos por: La ubicación estratégica, por ser una plataforma de lanzamiento de importación y exportación excelente para América, Europa y Asia, y un conducto rápido para el suministro del mercado interno desde el puerto de Buenaventura.

Cuenta con más de 1.100 empresas de capital extranjero, más de 100 de las cuales tienen sus propias plantas de producción operativa. Algunas de las multinacionales de renombre de la región son: Mondel Z (Reino Unido), Colgate Palmolive (EE. UU.), Baxter Laboratories (EE. UU.), Johnson & Johnson (EE. UU.), Sanofi Aventis (Francia), Ingredion (EE. UU.), Tesa Tape (Alemania), Amcor (Australia), Kemira Chemicals (Brasil), Telecenter Panamericana DirecTV (EE. UU.), AkzoNobel (Holanda), Smurfit Kappa Cartón Colombia (Irlanda), Metecno (Italia), Sabb Miller Cervecería del Valle (Reino Unido), Unilever (Reino Unido), Nestlé (Suiza) y Reckitt Benckiser Colombia SA (Reino Unido y Holanda).

4.1.2 Sectores conexos y cadenas productivas. Según Benjamín Betancourt G, en su obra “Análisis Sectorial y Competitividad”. p.106. Se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector vitivinícola.

4.1.2.1 Clúster El racimo de fruta fresca. Compuesto por aproximadamente 300 empresas y facturas anuales cercanas a los 2 mil millones de pesos. Implica una vasta cadena completa de producción: el comercio, la transformación, el mercado local, mercado de exportación, proveedores granja de provisión de servicios de entidades gubernamentales de los gobiernos nacionales, regionales y locales, el Ministerio de Agricultura, el Instituto de Agricultura de Colombia - ICA, SENA, entidades de apoyo y organizaciones regionales de fruticultura, tales como Asohofrucol, Valle Farmer and Rancher Society - SAG, Asopitaya y la Fundación Vallenpaz, solo por mencionar algunas. (SAC, 2017).

4.1.2.2 Entidades de Apoyo. Otras entidades nacionales y regionales se han comprometido a impulsar el crecimiento en el sector agroindustrial a fin de posicionar al Valle del Cauca como un destino de clase mundial para la industria.

4.1.2.3 El programa de transformación productiva, PTP. El programa de transformación productiva es una alianza público-privada establecida por el Ministro de Comercio, Comercio y Turismo. El objetivo del programa es fomentar la productividad y la competitividad en sectores con un elevado potencial de exportación al otorgar una sincronización más eficiente entre los sectores público y privado.

4.1.2.4 La corporación colombiana para la I + D agrícola, Corpoica. Entidad pública de servicios descentralizados del sector privado. La corporación genera know-how científico y soluciones tecnológicas a través de sus instalaciones de I + D, innovación, transferencia de tecnología e investigación para el sector agrícola colombiano. CORPOICA cuenta con 264 investigadores que trabajan en una amplia variedad de disciplinas y en 14 centros de I + D y 2 sedes ubicadas en diversas regiones del país. Su misión es generar y transferir conocimientos científicos y soluciones tecnológicas a través de I + D e innovación para el sector agrícola colombiano. (Corpoica, 2017).

4.1.2.5 Fondo de financiamiento del sector agropecuario, Finagro. La entidad avala el desarrollo sostenible competitivo de espectro completo en el sector rural de la nación. Facilita el acceso al financiamiento y otras herramientas de apoyo de política pública. Su objetivo principal es formular y ejecutar una política integral de desarrollo rural sostenible y financiar productos y servicios, innovación orientada a garantizar la generación de valor para el sector rural y fomentar el desarrollo competitivo. (Finagro, 2017).

4.1.2.6 La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Valle del Cauca. La Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca es una asociación comercial sin fines de lucro para agricultores y ganaderos del Valle del Cauca. La asociación desempeña un papel clave en la definición de la política agrícola regional y nacional y en la prestación de servicios integrales de asistencia técnica agrícola. Esta asociación también trabaja junto con los miembros afiliados para formular y supervisar proyectos de actualización tecnológica orientados a reforzar y consolidar la asociación comercial en su conjunto. Su principal objetivo es identificar y promover negocios agroindustriales regionales. (SAC, 2017).

4.1.3 Demanda interna.

4.1.3.1 La Asociación Colombiana de Horticultura y Fruticultura – Asohofrucol. ASOHOFRUCOL es una asociación comercial nacional. Fue fundada en 1995 como una asociación agrícola sin fines de lucro de derecho privado para impulsar y dinamizar el subsector de frutas y hortalizas de Colombia. Ha establecido

su sede principal en la ciudad capital de Bogotá para llevar a cabo mejor su misión. La Asociación ha establecido Comités Regionales en 400 municipios unidos en la causa de representar a los productores, individuos y empresas dedicadas al cultivo y venta de frutas y verduras. (Asohofrucol, 2017).

4.1.3.2 Fondo Nacional de Desarrollo Hortofrutícola y de la Naturaleza. El Fondo Nacional de Desarrollo Hortícola y Frutícola fue establecido por el gobierno nacional con su Ley 118 de 1994 para contribuir al desarrollo y fortalecimiento del subsector de frutas y hortalizas. La ley estableció un fondo para reunir recursos a través de una tarifa de desarrollo hortícola y frutícola. La Asociación Colombiana de Horticultura y Fruticultura - ASOHOFrucol, gestiona este fondo a través de un contrato celebrado con el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural. (Minagricultura, 2017).

4.1.4 Papel de la demanda ubicación del sector. Los compradores poseen diversas características de acuerdo al sector empresarial donde estén situados, todos tienen un vínculo en común y es que se benefician del sector vitivinícola. El Valle del Cauca tiene una ubicación privilegiada para atender el mercado nacional y exportar a diferentes mercados internacionales. La región geográfica entre Cali-Bogotá y Medellín suma el 55% del PIB de la nación y el 45% de su población. (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Establecer el negocio en el Valle del Cauca brinda la doble ventaja de apuntar al mercado nacional y tiene fácil acceso a un amplio espectro de mercados como resultado de todos los acuerdos de libre comercio (TLC) suscritos por Colombia. (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

4.1.4.1 Mercado externo. La ubicación geográfica de Valle del Cauca le permite a la región mantener una posición de "Locus Strategus" para abastecer el mercado nacional y exportar a diferentes mercados internacionales.

4.1.4.2 Mercado doméstico. El Valle del Cauca es una potente plataforma de suministro del mercado interno: Cali se encuentra a 526km / 326mi de Bogotá, la capital del país, y también a 479km / 297mi de Medellín. Estas tres ciudades son el área comercial más vibrante de la nación y el Valle del Cauca ofrece la mejor ubicación en la costa del Pacífico desde donde los productos y servicios se extienden a los mercados nacionales e internacionales. (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

El Valle del Cauca posee el 29% de las principales plataformas logísticas de distribución central del país. Este robusto lugar ha surgido en la región principalmente debido al dinámico dúo de bienes raíces de parques industriales de costo competitivo junto con los costos de envío competitivos hacia y desde el corazón de la nación. Estos beneficios representan un ahorro del 59% en las carreteras de peaje y los costos de combustible debido a una ubicación 52% más cercana a Bogotá en comparación con los puertos del Caribe. (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

4.1.5 Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas del sector. Las empresas que conforman el sector son de diferentes tamaños y con capital de origen privado, que va desde empresas con procesos artesanales hasta procesos industriales, en los cuales realizan desde un solo producto, hasta empresas que poseen una amplia gama en su portafolio de bienes; teniendo en cuenta lo que se mencionó anteriormente, cada empresa crea sus cadenas de producción y estrategias de mercado para poder competir en este.

Cabe aclarar que dentro del sector vitivinícola, se encuentran diversos tipos de empresas así: Empresas productoras, que son aquellas que se dedican únicamente a la producción del vino, empresas comercializadoras, que son aquellas que se dedican a vender y comercializar productos ya terminados, sean de origen nacional o extranjero, y por ultimo las empresas que producen y comercializan, las cuales tienen un alto nivel de integración que les permite tener el dominio sobre las materias primas, la producción y sus canales de distribución.

Con referencia a la rivalidad dentro del sector, como se ha mencionado en otros apartes de este trabajo, el hecho de que las empresas productoras de vino no sean consideradas como un sector se ven amenazadas por empresas que solo se dedican a importar y comercializar licores a menores precios, además de no recibir beneficios establecidos por el gobierno, el sector de las bebidas alcohólicas se enfrentaría a vencer las barreras de entrada a nuevos mercados. El sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

4.1.5 Intervención del gobierno. La intervención del gobierno es un aspecto fundamental, ya que a través de la legislación controlan y regulan la actuación de las empresas del sector, generando a través de la norma una competencia sana entre los productores y empresarios de la industria.

Ilustración 1. Intervención del gobierno



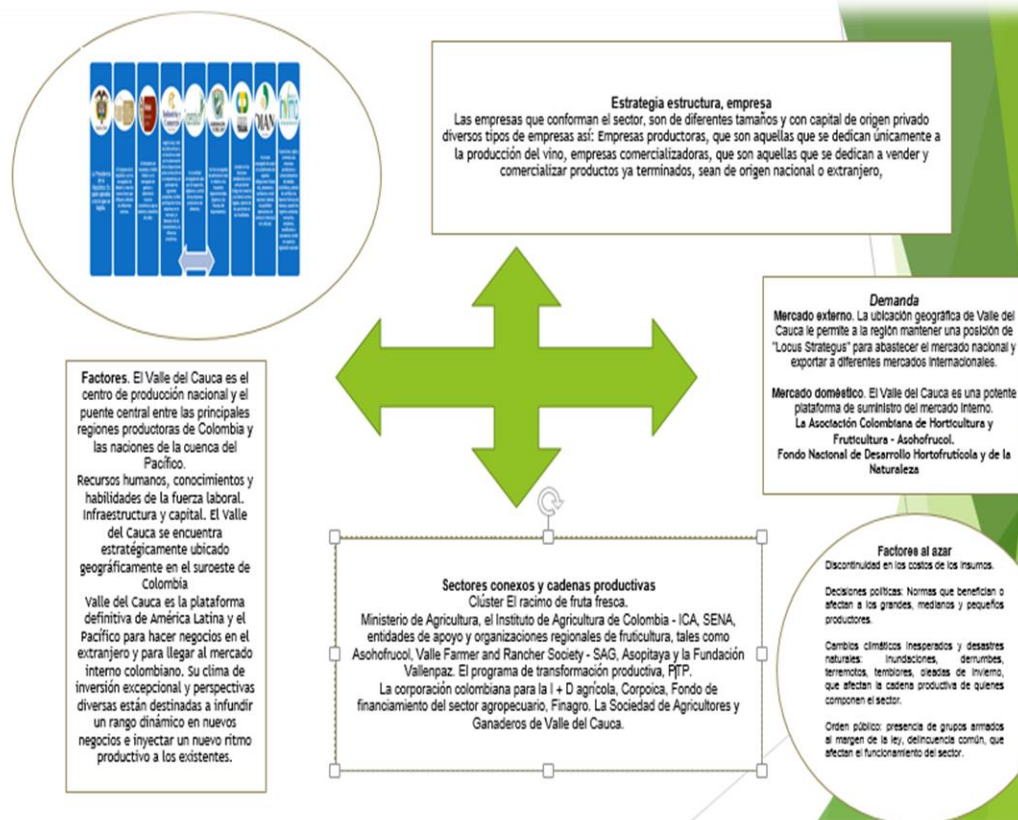
Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Factores del azar

- ✓ Discontinuidad en los costos de los insumos.
- ✓ Decisiones políticas: Normas que benefician o afectan a los grandes, medianos y pequeños productores.
- ✓ Cambios climáticos inesperados y desastres naturales: Inundaciones, derrumbes, terremotos, temblores, oleadas de invierno, que afectan la cadena productiva de quienes componen el sector.
- ✓ Orden público: presencia de grupos armados al margen de la ley, Bacrim, delincuencia común, que afectan el funcionamiento del sector.

Dicho lo anterior, se debe analizar el comportamiento de cada una de las empresas del sector, el segmento, competidores, clientes potenciales, clientes actuales, ya que estos son parte fundamental del mercado, por consiguiente, determinan el desempeño de las empresas y del mercado.

Ilustración 2. Diamante competitivo

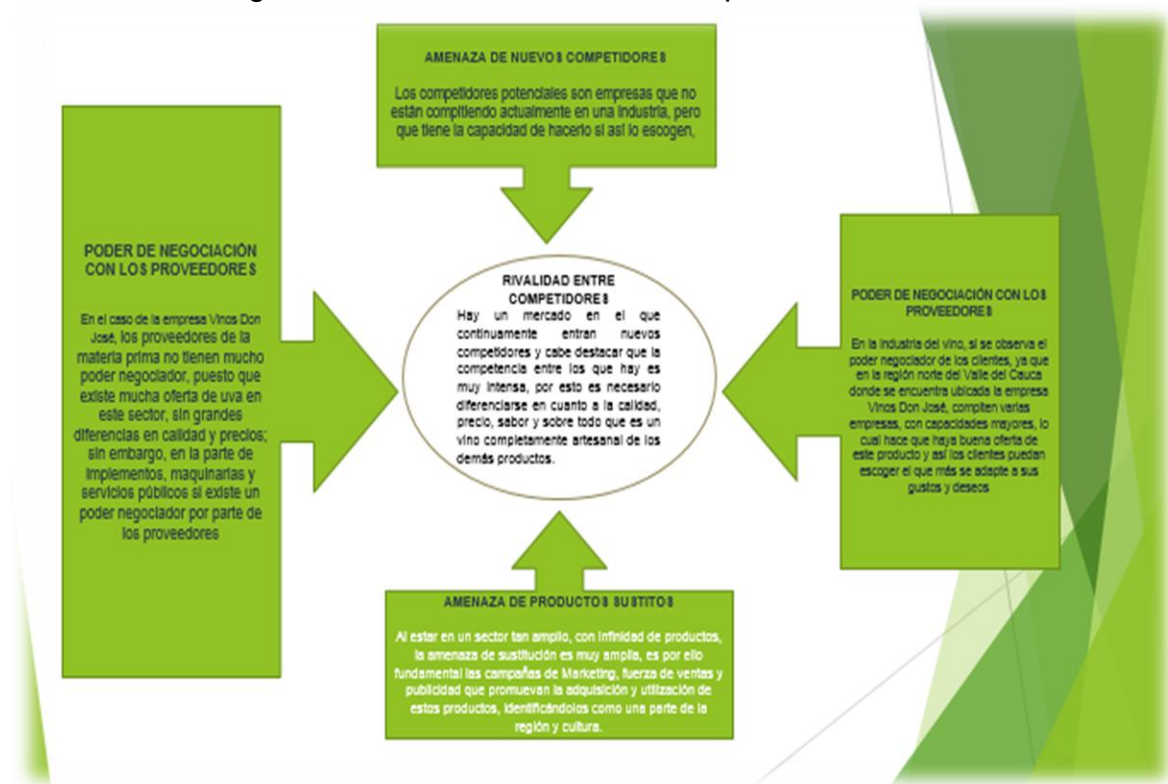


Fuente: Elaboración propia de acuerdo a: (Betancourt B. , 2014).

4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR MEDIANTE EL ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVA

“Las Cinco Fuerzas Competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias”, ya que la organización a la hora de realizar planes estratégicos ayuda a la empresa a visualizarse de una manera prospectiva. (Porter M. , 2004).

Ilustración 3. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a: (Betancourt B. , 2014).

A continuación, se estudian las Cinco Fuerzas de **Michael E. Porter**.

4.2.1 Rivalidad entre los competidores. “La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición” (Porter M. , 1980).

Como se mencionó anteriormente es un mercado en el que continuamente entran nuevos competidores y cabe destacar que la competencia entre los que hay es muy intensa, por esto es necesario diferenciarse en cuanto a la calidad, precio, sabor y sobre todo que es un vino completamente artesanal.

4.2.2 Competidores locales y nacionales. Son aquellos que están dedicados a las mismas actividades y que participan en un mismo mercado local y nacional.

A. Vinos dulces nacionales

- ✓ Vino Cariñoso
- ✓ Vinos Grajales
- ✓ Casa del Rhin
- ✓ Vino Cherry
- ✓ Vino Rivelino
- ✓ Moscatel/Vino Moscatel
- ✓ Vino Cinzano
- ✓ Vino Sansón
- ✓ Vino Dubonet
- ✓ Bodegas Añejas
- ✓ Vino Delicioso
- ✓ Vino de Durazno
- ✓ Oporto Z
- ✓ Vino Cherrynol
- ✓ Vino de Cereza
- ✓ Vino Delicioso
- ✓ Vino Blanco de Misa para Consagrar
- ✓ Vino Tinto
- ✓ Vino Blanco
- ✓ Vino Casillero del Diablo

B. Vinos secos y semisecos nacionales

- ✓ Vinos Grajales
- ✓ Vino Cariñoso
- ✓ Vino Rivelino
- ✓ Vino Espumante Don Víctor Blanco
- ✓ Moscatel, Vino Moscatel
- ✓ Casa del Rhin
- ✓ Vino Dubonet
- ✓ Pedro Domecg
- ✓ Vino Cinzano
- ✓ Vino Isabella
- ✓ Vino Blanco de Misa para Consagrar
- ✓ Vinos Cherrynol

- ✓ Vino Sansón

4.2.3 Competidores Internacionales. Son aquellos que están dedicados a las mismas actividades y que participan en un mismo mercado internacional. Actualmente en Colombia y en el mundo el número de productores y comercializadores de este tipo de productos va en aumento.

A. Vinos dulces importados

- ✓ Vino Casillero del Diablo
- ✓ Vino Dubonet
- ✓ Vinos Grajales
- ✓ Vino Cabernet
- ✓ Manichewis
- ✓ Vino Gato Negro
- ✓ Vino Santa Rita
- ✓ Vino Cariñoso
- ✓ Vino Dulce Grajales
- ✓ Undurraga
- ✓ Chevignon

B. Vinos secos y semisecos importados

- ✓ Vino Dubonet
- ✓ Vino Casillero del Diablo
- ✓ Vino Seguin Olle
- ✓ Vino Gato Negro
- ✓ Vino Santa Rita
- ✓ Cousino Macul
- ✓ Vino Carta Vieja
- ✓ Vino Concha y Toro
- ✓ Chevignon, Vino Undurraga/Undurraga Rosse
- ✓ Vino Cabernet
- ✓ Vino Cava Vieja
- ✓ Vino Merlot

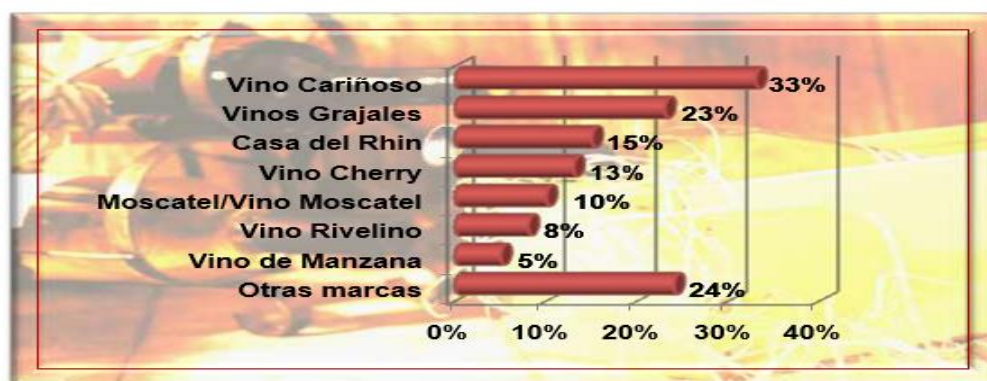
Esto se relaciona, para una mejor observación en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Consumo de vino dulces según el origen



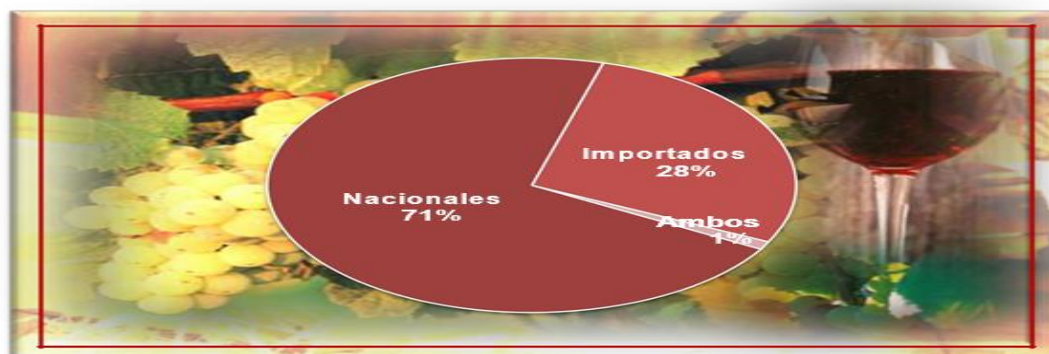
Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

Gráfica 7. Consumo de vinos dulces nacionales



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

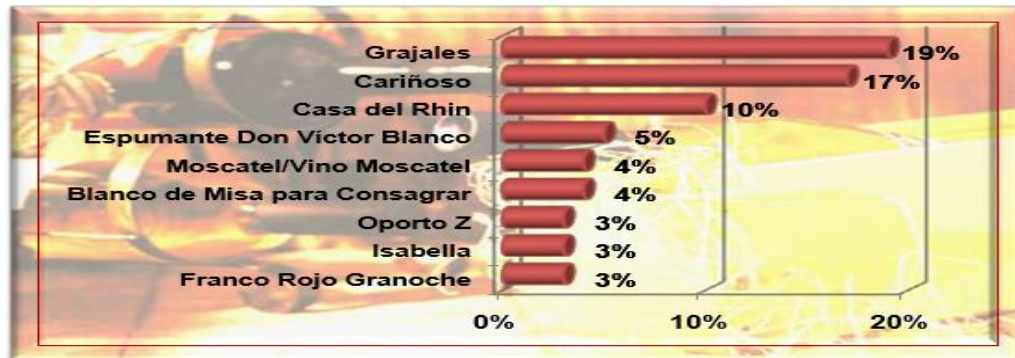
Gráfica 8. Consumo de vinos secos y semisecos según el origen



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

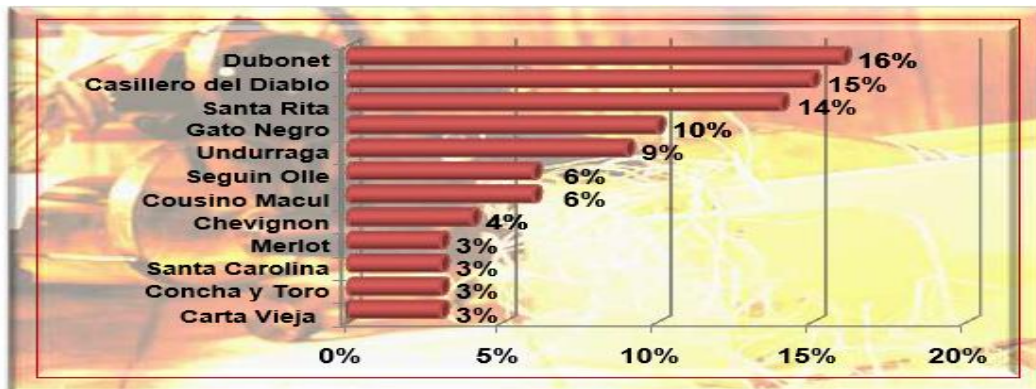
El consumo de vinos secos y semisecos está marcado por: La preferencia hacia los vinos nacionales especialmente en los estratos bajos, la preferencia hacia los vinos importados en los estratos altos.

Gráfica 9. Marcas de vinos secos y semisecos nacionales que habitualmente se consumen



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

Gráfica 10. Marcas de vinos secos y semisecos importados que habitualmente consumen



Fuente: Casa Grajales del municipio de La Unión (Valle del Cauca)

4.2.4 Riesgo de entrada de competidores potenciales. Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tiene la capacidad de hacerlo si así lo escogen. “Con frecuencia, las empresas establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar a los competidores potenciales de que ingresen en ella porque mientras más empresas lo hagan, más difícil se vuelve para las industrias establecidas proteger su parte del mercado y generar utilidades”. (Porter M. , 2004).

Según (Porter M. , 2004), los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar. En conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva.

“El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados”. (Porter M. , 2004)

El riesgo de entrada de competidores potenciales tiene varias barreras que las industrias y empresas generan para que haya mayor grado de dificultad ingresar a los mercados donde se encuentran estas. Hay barreras más difíciles de afrontar que otras, sin embargo, todas pueden afectar el ingreso de una empresa a un mercado específico.

A continuación, se definen las distintas barreras de entrada que existen en el mercado.

4.2.5 Barreras de entrada

Lealtad a la marca: “La lealtad a la marca es la preferencia que muestran los competidores por los productos de cualquier empresa establecida”. La empresa Vinos Don José está creando lealtad de marca, a través de la protección de patentes de sus productos, de la innovación en la atención y servicios brindados a los clientes, sin embargo, es necesario reconocer que no hay absoluta lealtad de marca hacia la empresa y que se debe trabajar día a día para conseguir mejores resultados. (Porter M. , 2004).

Ventajas de costo absoluto: En ocasiones las empresas establecidas tienen una ventaja de costo absoluto en relación con los entrantes potenciales, lo que implica que los entrantes no pueden esperar igualar la menor estructura de costos de las compañías establecidas. “Las ventajas de costo absoluto surgen de tres fuentes principales: (1) operaciones y procesos superiores de producción debidas a experiencias, patentes o procesos secretos; (2) control de los materiales para producción particulares necesarios, tales como mano de obra, materiales, equipo o habilidades administrativas y (3) acceso a fondos más baratos debido a que las compañías existentes representan riesgos menores que las de nuevo ingreso. Si las empresas establecidas tienen una ventaja de costo absoluto, la amenaza de entrada como una fuerza competitiva es menor”. (Porter M. , 2004).

En la empresa Vinos Don José no hay ventajas de costo absoluto relevantes puesto que manejan procesos simples y costos regulares, sin embargo, tienen algo muy importante que cuesta mucho y que cualquier empresa no puede poseer, y es el conocimiento y experiencia que se maneja en el proceso de producción del vino artesanal, diferenciándola de otras empresas de la región y del país.

Economías de Escala: Las economías de escala son las ventajas relativas de costos que se asocian a los grandes volúmenes de producción y que disminuyen la estructura de costos de una compañía. Entre las fuentes de economías de escala se cuentan: “(1) reducciones de costos que se obtienen a través de la producción en masa de un producto estandarizado, (2) descuentos sobre compras voluminosas de entradas de materia prima y de partes componentes, (3) las ventajas que se derivan de extender los costos fijos de producción sobre un gran volumen de producción y (4) los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de comercialización y publicidad en un gran volumen de productos, frente a uno reducido. (Porter M. , 2004). En este caso no se manejan economías de escala puesto que se elabora un vino artesanal, el cual requiere de tiempo en el proceso de producción, manejando una exclusividad por tener calidad en el sabor y no por producirse a grandes cantidades.

Cambio de costos por parte de los consumidores: “el cambio de costo se da cuando un cliente le cuesta tiempo, energía, y dinero cambiar de los productos que ofrece una empresa establecida a los que ofrece una nueva entrante. Cuando el cambio de costos es elevado, los clientes pueden encontrarse encerrados en las ofertas de productos de empresas establecidas, incluso si los nuevos entrantes ofrecen mejores productos”. En conclusión, la empresa Vinos Don José maneja barreras de entrada, para los potenciales competidores, en cuanto a costos de infraestructura logística y procesos, ya que estos tienen un elevado costo.

4.2.6 Poder negociador de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, tales como vendedores al menudeo y mayoristas. (Porter M. , 2004).

El poder negociador de los compradores se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios elevar los costos, los poderosos competidores pueden considerarse como una amenaza. En forma alternativa, cuando los competidores están en una posición débil de negociación, las empresas de una industria pueden elevar los precios y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidades de la industria. (Porter M. , 2004).

En la región norte del Valle del Cauca donde se encuentra ubicada la empresa Vinos Don José, compiten varias empresas, con capacidades mayores, lo cual hace que haya buena oferta de este producto y así los clientes puedan escoger el que más se adapte a sus gustos y deseos, aparte de esto también están los vinos nacionales e internacionales que compiten en este mercado, cada uno con diferentes ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades, gustos, deseos y preferencias de los

distintos consumidores, logrando de esta forma que el cliente se decida por el precio, por la calidad, por el sabor y entre otras características que hacen de este producto deleitante.

4.2.7 Poder de negociación de los proveedores. “Los proveedores son los que suministran todos los tipos de recursos que una organización necesita para trabajar, tales como recursos materiales (proveedores de materias primas, que conforman el mercado de proveedores), recursos financieros (proveedores de capital que conforman el mercado de capitales), recursos humanos (proveedores de personal que conforman el mercado de recursos humanos)”. (Porter M. , 2004).

“El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la industria de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un servicio deficiente. Los poderosos proveedores exprimen las utilidades de una industria al elevar los costos de las compañías para ella”. (Porter M. , 2004).

En el caso de la empresa Vinos Don José, los proveedores de la materia prima no tienen mucho poder negociador, puesto que existe variada oferta de uva en este sector, sin grandes diferencias en calidad y precios. Ver Tabla 10.

Tabla 10. Proveedores de la Empresa Vinos Don José

| Empresa | Producto-servicio | Ciudad |
|----------------------|-----------------------|----------|
| Epsa | Energía eléctrica | Bolívar |
| Acuavalle | Agua | Bolívar |
| Telecom | Servicio de telefonía | Bolívar |
| Fabio Perea | Uva | La Unión |
| Frutivalle | Uva | La Unión |
| Fruçar | Uva | La Unión |
| Productores Pequeños | Uva | La Unión |
| Héctor Fabio Sánchez | Uva | La Unión |
| Orlando Valencia | Uva | La Unión |
| Agen Químicos | Químicos | Cali |
| Plásticos Mafra | Envases | Cali |
| Jesús Eliecer | Botellas | Cali |
| Coordecol Ltda. | Corchos | Bogotá |
| Eticap S.A. | Etiquetas | Bogotá |
| Impresos Richar | Diseños | Cali |
| Ajover | Tanques | Cali |
| Ingenio Manuelita | Azúcar | Río Frío |
| Mancofer S.A. | Mangueras | Cali |

Fuente: Gerente Vinos Don José

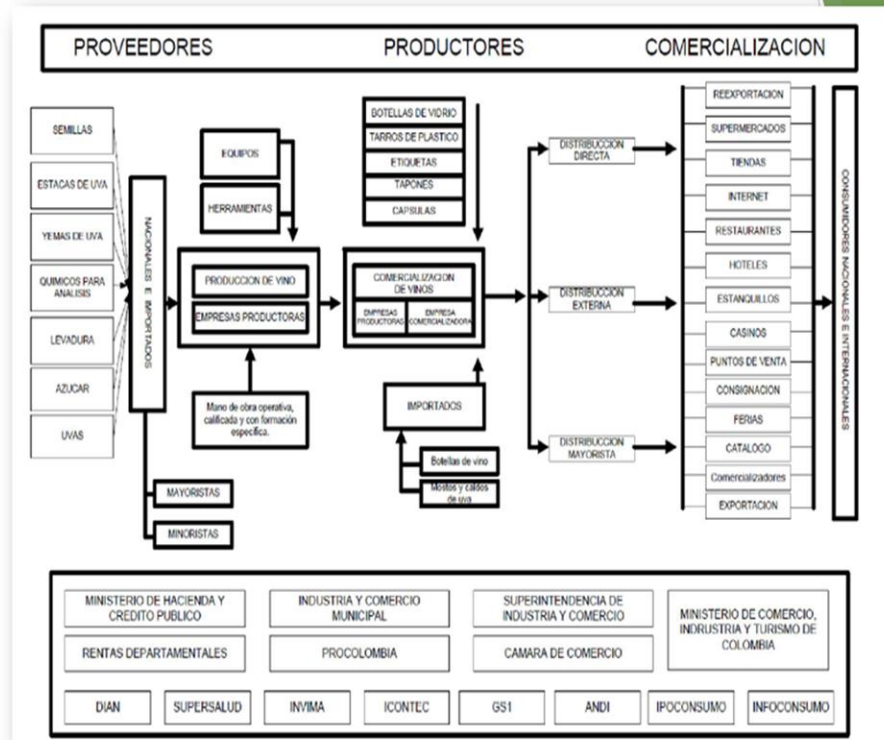
4.2.8 Presión proveniente de los productos sustitutos. Todas las empresas compiten al generar productos sustitutos, es decir, productos que realizan la misma función. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. (Porter M. , 2004). Es importante descubrir en el entorno productos sustitutos, ya que es necesario encontrar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. (Porter M. , 2004).

Al estar la empresa Vinos Don José en un sector tan amplio, con infinidad de productos, la amenaza de sustitución es muy amplia, es por ello fundamental las campañas de Marketing, fuerza de ventas y publicidad que promuevan la adquisición y utilización de estos productos, identificándolos como una parte de la región y cultura.

Los productos sustitutos son:

- ✓ Cerveza
- ✓ Aguardiente
- ✓ Ron
- ✓ Whisky
- ✓ Cocteles
- ✓ Tequila
- ✓ Champañas
- ✓ Vodka
- ✓ Coñac
- ✓ Sabajones
- ✓ Vinos procesados
- ✓ Brandy
- ✓ Aperitivos
- ✓ Chicha
- ✓ Piña colada

Ilustración 4. Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a: (Betancourt B. , 2014).

4.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO. Con respecto al diagnóstico externo se puede concluir que el entorno político-legal es estricto, ya que las empresas que se encargan de transformar materias primas para el consumo humano están siendo reglamentadas. Tecnológicamente se da un impacto medianamente positivo en cuanto a investigación y desarrollo, habiendo tecnificación en los procesos de producción. El uso de las nuevas tecnologías favorece al sector fortaleciendo y posicionando el producto, servicios y marca.

5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

(Betancourt B. , 2014), plantea que “el benchmarking obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos. Es un nuevo enfoque administrativo que obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de un sector o industria (Camp, 1993)”, lo que implica un proceso de comparación y de reestructuración constante para asignarse metas organizacionales acordes con las exigencias del mercado y del sector en el cual se desenvuelve.

Teniendo en cuenta que el benchmarking es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo, continuado y a largo plazo, para evaluar, comparar y diagnosticar los servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como las mejores en su clase con el fin de hacer una comparación organizacional y desarrollar mejoras organizacionales, es importante utilizar esta herramienta como instrumento de comparación y análisis para Vinos Don José con respecto al sector vitivinícola en el cual compete, siendo de vital importancia el reconocimiento de las cinco fases que se deben tener en cuenta para su desarrollo:

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.
2. Formar un equipo de benchmarking.
3. Identificar los socios del benchmarking.
4. Recopilar y analizar la información del benchmarking.
5. Actuar.

Al implementar estas fases se está gestando un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje, siendo el benchmarking una herramienta útil para obtener información que conlleve a mejorar la forma de hacer las operaciones en las organizaciones, puesto que se fomenta el trabajo en equipo al enfocar la atención sobre las prácticas laborales que les permita ser más competitivos y lograr un excelente desempeño en un mercado cada vez más difícil, siendo necesario establecer la prioridad de los factores claves de éxito a ser comparados y analizados en términos de calidad, tiempo y productividad, tratando de descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria del sector vitivinícola.

En lo que respecta a la calidad, se refiere al nivel de valor creado de los productos o servicios para el cliente sobre el costo de producirlos, es decir la importancia de saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad. En cuanto a la productividad, esta se enfoca en la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, entre tanto que el tiempo simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes con flujos más rápidos en la prestación del servicio o elaboración de productos.

5.1 EMPRESAS A COMPARAR

5.1.1 Casa Grajales. Empresa ubicada en el municipio de La Unión, Valle del Cauca, en la región norte del departamento. Casa Grajales S.A produce, comercializa y distribuye vinos, aperitivos, licores y cócteles en Colombia y a nivel internacional. Promueve el cultivo de uva con recursos propios y /o de terceros e inicia en el mercado de los vinos el 18 de noviembre de 1977 como productora de vinos comenzando con los más antiguos y rudimentarios procesos.

Actualmente cuenta con equipos y tecnología nuevas en producción de vino, además con más de 900 hectáreas de viñedos y con una bodega de elaboración con capacidad de 6 millones de litros, de los cuales más de 1'500.000 corresponden a vasijas de roble que le permiten obtener vinos con las características propias de los vinos de crianza. Cuenta con una gama de productos que brindan desde vinos blancos jóvenes, frescos y frutados hasta vinos maderizados de más de 3 año.

Su línea de productos está conformada por:

Tabla 11. Línea de productos de Casa Grajales

| LÍNEA DE PRODUCTOS | |
|--------------------|---|
| Línea Tradicional | Vino tinto seco Reservado. Vino tinto seco. Vino tinto semi-seco. Vino blanco seco Reservado. Vino blanco seco. Vino blanco semi-seco. Vino rosado seco. Vino rosado semi-seco. |
| Barrilería | Jerez seco fino Don Gerardo. Vino Abocado. Vino Moscatel. Vino Dulce. Vino generoso Don Luís. Varios Vino delicioso de manzana. Vino delicioso de durazno. Vino Manzanilla. Vino gourmet blanco. Vino gourmet tinto. Vinos de Misa Vino blanco de misa. Vino Juan Pablo II. Vino San Pedro de La Unión. Vino Dulce de consagrar. |
| Espumosos | Espumoso Brut. Espumoso rosado semisecho. Vino blanco semi-seco |

Fuente: Casa Grajales

5.1.2 Vincorte S.A. Fundada en Cali Valle del Cauca en los años sesenta. Es una compañía productora, Comercializadora e importadora de bebidas alcohólicas distribuidas en todo el territorio colombiano y en el mercado internacional. Su ámbito de gestión en Vinos y Licores abarca desde la producción hasta la comercialización de marcas Nacionales e importadas, de diferentes Países de Latino América y Europa.

VINCORTE S.A. posee una gama extensa de bebidas alcohólicas en todas las categorías: Licores, aperitivos, cócteles y vinos. Soporta su infraestructura realizando además la distribución de otros productos aparte de las bebidas alcohólicas. Teniendo a su disposición todos los recursos y para el aprovechamiento de estos, en el año de 2005 internamente se desarrolla una gestión donde Vinos De La Corte divide su infraestructura en tres unidades funcionales de negocios:

VINCORTE S.A (DISTRIBUCIÓN); VINOS DE LA CORTE (PLANTA DE PRODUCCIÓN); CAVAS VINCORTE (PUNTOS DE VENTA DIRECTOS) El resultado de dicho sistema gerencial, ha convertido a esta organización en una de las industrias privadas de mayor volumen de producción y la tercera en ventas en el ámbito nacional de la categoría de bebidas alcohólicas.

Tabla 12. Línea de productos de Vincorte SA

| LÍNEA DE PRODUCTOS |
|-------------------------------------|
| Dual chardonnay sauvignon blanco |
| Classic chardonnay blanco |
| Classic cabernet sauvignon tinto |

Fuente: Vincorte SA.

5.1.3 Casa Pedro Domecq. PDC Vinos y Licores Ltda., es una compañía colombiana que, por medio de la promoción del consumo responsable de licores y vinos, ha venido generando empleo y desarrollo en el país desde 1954. Dedicada a producir, comercializar y distribuir los mejores productos del mercado, generándole al consumidor un valor agregado incomparable, gracias a la excelente relación precio-calidad de todos los productos que hacen parte de su portafolio. Su alcance nacional e internacional le permite abastecer todos los canales de distribución del mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Tabla 13. Línea de productos de Casa Pedro Domecq

| LÍNEA DE PRODUCTOS |
|-----------------------------|
| VINO ISABELLA TINTO 750 ML |
| VINO ESTORIL DULCE 750 ML |
| VINO ISABELLA BLANCO 750 ML |
| VINO ISABELLA ROSADO 750 ML |

Fuente: Casa Pedro Domecq

5.1.4 Vinos Don José. Es una empresa ubicada hacia el Norte del departamento del Valle del Cauca en el municipio de Bolívar. Desde 1946 realizan vino de manera artesanal, desde mediados de la década de los 90 se formalizaron como empresa productora y comercializadora de vinos en la región. Actualmente posee vigencia con los registros de INVIMA y se proyecta como una empresa en crecimiento.

Línea de productos Ver Numeral 2.2

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para efectos del presente trabajo, los siguientes son los factores claves de éxito que han sido analizados y comparados previamente en las empresas a analizar.

5.2.1 Estrategia de Marketing orientada al cliente. Las empresas necesitan ganar dinero para seguir siendo viables. Es por eso que muchas empresas se centran en los resultados financieros mediante la búsqueda de altos volúmenes de ventas y el aumento de los márgenes de beneficio. Aunque parezca contraintuitivo, a veces una estrategia orientada al cliente resulta en mayores ganancias que una estrategia orientada a las ventas. Los dueños de negocios tienen dos opciones básicas cuando comercializan sus productos. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.2 Productos, servicios, y estrategia de marca. Una de las decisiones más importantes que puede tomar un gerente de marketing es acerca de la marca. El valor de las marcas en el entorno actual es fenomenal. Las marcas tienen el poder de las ventas instantáneas, transmiten un mensaje de confianza, calidad y fiabilidad a su mercado objetivo. En los principios de marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong, una marca se define como "un nombre, término, símbolo de signo o una combinación de estos, que identifica el marcador o vendedor del producto. ' Una marca debe destacarse y ser reconocible, y debe ayudar a la empresa a diferenciarse de sus competidores. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.3 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto. El proceso de desarrollo del producto generalmente consiste en varias actividades que las empresas emplean en el complejo proceso de entrega de nuevos productos al mercado. Un enfoque de gestión de procesos se utiliza para

proporcionar una estructura. El desarrollo de productos a menudo se solapa mucho con el proceso de diseño de ingeniería, particularmente si el nuevo producto que se está desarrollando implica la aplicación de matemáticas y / o ciencias. Cada producto nuevo pasará por una serie de etapas / fases, incluida la ideación entre otros aspectos del diseño, así como la fabricación la introducción en el mercado.

5.2.4 Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro.

Supply Chain es la suma de menos de tres puntos, incluidas las actividades de valor agregado en el medio, como la fabricación, el embalaje, etc. Flujo de bienes de los proveedores al cliente. Flujo de dinero del cliente al proveedor Flujo de comunicación entre todos los interesados Por proveedor, quiero decir, cualquier stakeholder que proporcione materias primas, productos semi terminados, productos terminados a su cliente. Entonces, en una cadena de suministro, en cada etapa, habrá un proveedor y un cliente, hasta que el producto terminado llegue al cliente final, es decir, al consumidor. Del mismo modo, el cliente es quien obtiene el material de un proveedor. Un fabricante es cliente de proveedor de materia prima. Un minorista es un cliente al mayorista y así sucesivamente. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.5 Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral.

La comunicación de marketing integrada desempeña un papel integral en la comunicación del mensaje de marca a un público más amplio. La comunicación integrada de marketing ayuda a integrar todos los componentes esenciales del marketing para comunicar un mensaje similar a los usuarios finales potenciales y existentes. (Kotler & Armstrong , 2001). La comunicación de marketing integrada contribuye en gran medida a crear conciencia de marca entre los clientes a un costo mínimo. (Armstrong J, 1982).

5.2.6 Publicidad y relaciones públicas.

Tanto el marketing como las relaciones públicas experimentaron un crecimiento y una evolución tan dramáticos durante la primera mitad del siglo XX. El Marketing y relaciones públicas ambas son funciones externas importantes de la empresa y ambas comparten un terreno común en relación con la publicidad de productos y las relaciones con los consumidores. Al mismo tiempo, sin embargo, operan en diferentes niveles y desde diferentes perspectivas y percepciones. La visión tradicional es que el marketing existe para detectar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes con un beneficio.

Las relaciones públicas existen para producir buena voluntad en los diversos públicos de la compañía, de modo que los públicos no interfieran en la capacidad de lucro de la empresa. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.7 Venta personal y promoción de ventas.

La promoción de ventas es uno de los elementos de la mezcla promocional. (Los elementos principales en la mezcla promocional son publicidad, venta personal, marketing directo y publicidad / relaciones públicas). La promoción de ventas utiliza comunicaciones de

mercadotecnia tanto mediáticas como no multimedia durante un tiempo predeterminado y limitado para aumentar la demanda del consumidor, estimular la demanda del mercado o mejorar la disponibilidad del producto. Los ejemplos incluyen concursos, cupones, regalos, líderes de pérdidas, exhibidores de puntos de venta, premios, muestras de productos y descuentos. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.8 Marketing directo y online. El marketing directo es una forma de publicidad en la que las empresas proporcionan materiales físicos de marketing a los consumidores para comunicar información sobre un producto o servicio. El marketing directo no incluye anuncios colocados en Internet, en televisión o en la radio. Los tipos de materiales de marketing directo incluyen catálogos, anuncios publicitarios y volantes. La publicidad en línea está diseñada para llegar a un público masivo, generalmente a través de medios que llegan a un gran número de personas en distintos niveles de participación. Tal vez el epítome del marketing por encima de la línea sea un anuncio televisivo del Super Bowl, que cuesta millones de dólares por segundos de tiempo de uso. Si bien este tipo de publicidad llega a muchas personas, no está enfocado, y muchos de los destinatarios del anuncio probablemente no sean clientes objetivos. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.2.9 Ética y responsabilidad social en el marketing. La aportación del marketing a la sociedad incluye la creación de intercambios, mercados, productos e innovaciones comerciales, pero además de todas estas aportaciones, con frecuencia puede llegar a tener conductas socialmente irresponsables, las cuales se pretende reducir mediante la consideración de varios factores como son: Tomar en cuenta las consecuencias imprevistas, cumplir las leyes que regulan cada uno de los elementos de la mezcla de marketing, observar una conducta ética y utilizar habilidades para fomentar causas sociales. Se dice que el precio de la libertad en el marketing es la responsabilidad social, y ésta hace referencia al conjunto de filosofías, políticas, procedimientos y acciones de marketing dirigidos a mejorar el bienestar de la sociedad. Una falla masiva en la responsabilidad social son por ejemplo los fraudes, en donde las cosas no son lo que parecen o mejor dicho, lo que aparentan ser, y es precisamente la exageración del buen desempeño de un producto la que puede llegar a perjudicar a los clientes que confían ciegamente en él. (Kotler & Armstrong , 2001).

5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para realizar el análisis de la competencia se hizo uso de la Matriz del Perfil Competitivo, la cual es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de la empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello se usó de forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. (Betancourt B. , 2014).

Para su desarrollo se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento: Se identificaron los factores decisivos de éxito de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de vinos nivel nacional, se asignó una ponderación a cada factor preponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el éxito del mercado en el cual incursiona; seguidamente se asignó a cada uno de los competidores, así como también a la empresa objeto de estudio, la debilidad o fortaleza de ellas a cada factor clave de éxito, se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa, se suman las columnas de resultados ponderados para cada empresa, el valor más alto indico el competidor más amenazador y el menor el más débil.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

Se tuvieron se en cuenta para la elaboración de la matriz las siguientes variables

Tabla 14. Factores claves de éxito a medir

| |
|--|
| Estrategia de Marketing orientada al cliente |
| Productos, servicios, y estrategia de marca |
| Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto. |
| Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro |
| Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral |
| Publicidad y relaciones públicas |
| Venta personal y promoción de ventas |
| Marketing directo y online |
| Ética y responsabilidad social en el marketing |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz del perfil competitivo

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO | | Vinos Don José | | GRAJALES | | Casa Pedro Domingo | | VINCORE | |
|---|------|------|----------------|----------------|----------|----------------|--------------------|----------------|---------|----------------|
| | | | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| | | | | | | | | | | |
| Estrategia de Marketing orientada al cliente | 15% | 0,15 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Productos, servicios, y estrategia de marca | 10% | 0,10 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto | 10% | 0,10 | 1 | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro | 10% | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Comunicación del valor para el cliente, marketing integral | 10% | 0,10 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Publicidad y relaciones públicas | 10% | 0,10 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Venta personal y promoción de ventas | 10% | 0,10 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Marketing directo y online | 10% | 0,10 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Ética y responsabilidad social en el marketing | 15% | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Total | 100% | 1,00 | | 2,25 | | 2,95 | | 3,7 | | 3,05 |

Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca

5.4 RADARES DE COMPARACIÓN MARKETING

Los radares son un instrumento de diagnóstico, que permite analizar y reforzar si fuera el caso la competitividad de las empresas comparadas en este estudio, evidenciando los factores claves de éxito en cada una de ellas. Indicando por cada empresa analizada el valor absoluto y valor sopesado por cada variable escogida por el grupo investigador. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor. (Betancourt B. , 2014).

5.4.1 Análisis de resultados de Vinos Don José. Vinos Don José muestra un excelente desempeño en el factor Ética y responsabilidad social en el marketing, un buen desempeño en Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro y venta personal y promoción de ventas. Presenta un crítico desempeño en los factores Estrategia de Marketing orientada al cliente, Productos, servicios, y estrategia de marca, Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto, Comunicación del valor para el cliente, marketing integral, Publicidad y relaciones públicas, Marketing directo y online. Ver Gráficas 11 y 12.

5.4.1.1 Radar de comparación de valor del Marketing Vinos Don José

Gráfica 11. Radar de comparación de valor Marketing



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.1.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Vinos Don José

Gráfica 12. Radar de comparación sopesado del Marketing Vinos Don José



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.2 Análisis de resultados de Casa Grajales. Casa Grajales muestra un excelente desempeño en Ética y responsabilidad social en el marketing, un buen desempeño en Estrategia de Marketing orientada al cliente Productos, servicios, y estrategia de marca, Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto, Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro, Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral, Marketing directo y online, y un bajo desempeño en Publicidad y relaciones públicas Venta personal y promoción de ventas. Ver Grafica 13 y 14.

5.4.2.1 Radar de comparación de valor del Marketing Casa Grajales.

Gráfica 13. Radar de comparación de valor del Marketing Casa Grajales



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.2.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Grajales

Gráfica 14. Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Grajales



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.3. Análisis de resultados Vincorte SA. Vincorte SA muestra un excelente desempeño en el factor Ética y responsabilidad social en el marketing, un buen desempeño en factores como: Estrategia de Marketing orientada al cliente, Productos, servicios, y estrategia de marca, Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto, Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral, Publicidad y relaciones públicas, Venta personal y promoción de ventas, Marketing directo y online, Ética y responsabilidad social en el marketing y un bajo desempeño en Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro. Siendo la empresa que sigue al líder. Ver Gráfica 15 y 16.

5.4.3.1 Radar de comparación de valor del Marketing Vincorte SA

Gráfica 15. Radar de comparación de valor del Marketing Vincorte SA



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.3.2 Radar de comparación sopesado del Marketing Vincorte SA

Gráfica 16. Radar de comparación sopesado del Marketing Vincorte SA



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.4 Análisis de los resultados de Casa Pedro Domecq. Casa Pedro Domecq presenta un excelente desempeño en los factores Estrategia de Marketing orientada al cliente, Productos, servicios, y estrategia de marca, Comunicación del valor para el cliente, estrategia de comunicación de marketing integral, Publicidad y relaciones públicas, Venta personal y promoción de ventas, Marketing directo y online, Ética y responsabilidad social en el marketing, un buen desempeño en Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto, Gestión de los canales de distribución y de la cadena de suministro, siendo el líder del grupo analizado.

5.4.4.1 Radar de comparación valor del Marketing de Casa Pedro Domecq

Gráfica 17. Radar de comparación de valor del Marketing Casa Pedro Domecq



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

Gráfica 18. Radar de comparación sopesado del Marketing Casa Pedro Domecq

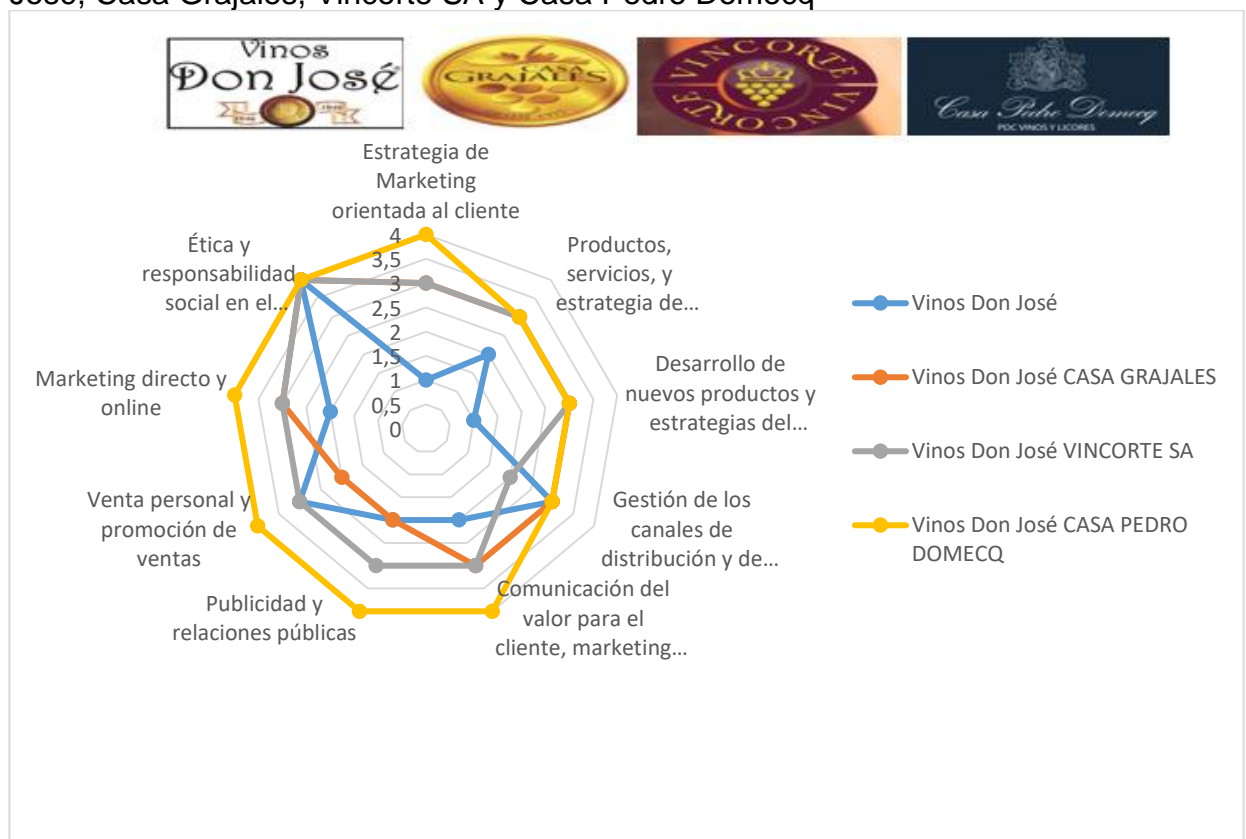


Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.5 Análisis de los resultados de las cuatro empresas Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq. Es evidente que los mayores valores los obtienen la empresa Casa Pedro Domecq, por variable y la sumatoria de variables, le siguen Vincorte SA, Casa Grajales y cuyos factores de éxito se apoyan en el desarrollo integral de las actividades de Marketing, y en cuarto lugar Vinos Don José que debe fortalecer su estructura de mercadeo.

5.4.5.1 Radar de comparación de valor del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq

Gráfica 19. Radar de comparación de valor de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.4.5.2 Radar de comparación sopesado del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq

Gráfica 20. Radar de comparación sopesado del Marketing de las cuatro empresas, Vinos Don José, Casa Grajales, Vincorte SA y Casa Pedro Domecq



Fuente: Elaboración propia con base BETANCOURT G, B. (2012). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle 2014.

5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS FINALES

De la Matriz de Calificación Variables claves de éxito, se puede evidenciar que todas las empresas productoras y comercializadoras de vinos no están en igualdad de condiciones en cuantos a sus planes de Mercadeo; donde el valor mayor sopesado lo presenta Casa Pedro Domecq con una calificación de 3.7 siendo la líder del sector estudiado, le sigue la empresa Vincorte SA con un valor sopesado de 3,05, Casa Grajales obtiene un valor sopesado de 2.95 alejándose del líder. Finalmente, Vinos Don José obtiene un valor sopesado de 2,25 lo cual muestra un pobre desempeño frente a las demás empresas, pero en el proceso de mejora continua.

5.6 RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

A partir de los hallazgos de los radares de valor es posible recomendar algunas acciones que fortalezcan las desventajas evidenciadas en las variables de mercadeo y ventas: Las empresas con desempeño bajo y medio deben preocuparse por la comercialización y acercamiento al cliente potencial, realizar campañas que llegue a los segmentos de mercado de forma directa, dar uso a la tecnología y las redes sociales que son medios que proporcionan divulgación masiva y a bajo costo.

6. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA VINOS DON JOSÉ

6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

Para realizar el desarrollo del diagnóstico estratégico interno, el cual consistió en identificar sus puntos fuertes y débiles, configurar e identificar la manera y las condiciones en que la empresa trabaja y desarrollar sus procesos para poder competir se hizo uso de la herramienta Perfil de Capacidad Interna de la Compañía PCI (Serna G., 2007). El desarrollo de la matriz PCI permite evaluar la Capacidad Directiva, Tecnológica, Talento Humano, Competitivo y Financiero de la organización.

6.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades. Las variables de cada capacidad resultaron del análisis del trabajo de campo a través de una encuesta realizada para este fin y de una tormenta de ideas en la que participó el Gerente de la empresa, el Recurso Humano involucrado en los procesos más representativos de Vinos Don José.

6.1.2 Calificación de fortalezas y debilidades. Para calificar las diferentes fortalezas y debilidades resultantes de las anteriores capacidades se establecieron los siguientes criterios que permitieron identificarlas como: Alta, Medio y Bajo según como se afecte la empresa, los valores representativos para cada una de estas situaciones es 3, 2, 1 respectivamente.

Tabla 16. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades

| Fortalezas | |
|-------------|--|
| Alta | Es una fortaleza establecida |
| Media | Es una fortaleza a mejorar |
| Baja | Es una fortaleza por desarrollar |
| Debilidades | |
| Alta | No existen indicios de solución |
| Media | Existen pocas medidas de progreso |
| Baja | Existen actividades, métodos de solución |

Fuente: El autor a partir del Modelo SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica.

6.1.3 Calificación del impacto. Teniendo en cuenta el grado de incidencia de cada una de las fortalezas y debilidades en la empresa se califica Alto, Medio y Bajo 3, 2 y 1 respectivamente.

Tabla 17. Criterios del impacto

| Fortalezas | |
|-------------|---|
| Alta | Genera altos beneficios a la empresa |
| Media | Genera algunos beneficios a la empresa |
| Baja | Genera mínimos beneficios a la empresa |
| Debilidades | |
| Alta | Genera consecuencias graves a la empresa |
| Media | Genera consecuencias moderadas a la empresa |
| Baja | No afecta el desempeño de la empresa |

Fuente: El autor a partir del Modelo SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica.

6.1.4 Análisis de capacidades internas

6.1.4.1 Capacidad Directiva. La Capacidad Directiva son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo y que se relacionan directamente con la gestión. Así, para la empresa se evaluarán los aspectos de la gestión que influyen en el desempeño de esta y que son susceptibles de ser mejorados con el diseño de un plan estratégico. Para alimentar las herramientas de evaluación del diagnóstico interno se tuvo como punto de referencia la entrevista realizada del Gerente y la aplicación la encuesta la cual tuvo como objetivo identificar la situación en cuanto a planeación, organización, integración de persona y control. A continuación, en la Tabla 11 se evidencian los resultados de la evaluación de la Capacidad Directiva.

Tabla 18. Capacidad Directiva

| Capacidad Directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Imagen corporativa | | 2 | | | | | 3 | | |
| 2. Uso de planes estratégicos. | | | | | 2 | | 3 | | |
| 3. Evaluación y pronóstico del medio. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | | 2 | | | | | 3 | | |
| 5. Flexibilidad de la estructura organizacional. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 6. Comunicación y control gerencial. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 7. Orientación empresarial. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 8. Habilidad para atraer y retener gente creativa. | | | 1 | | | | 3 | | |
| 9. Habilidad para manejar la inflación. | | | 1 | | | | 3 | | |
| 10. Agresividad para enfrentar la competencia. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 11. Sistema de control. | | | | | 2 | | 3 | | |
| 12. Sistema de toma de decisiones. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 13. Sistema de coordinación. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 14. Evaluación de gestión | | 2 | | | | | 3 | | |

Fuente: El autor, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

6.1.4.1.1 Conclusión capacidad Directiva. En el análisis de la Capacidad Directiva se evidencia que el estilo de la dirección tiene en cuenta los factores fundamentales de esta, el propietario ha desarrollado un liderazgo que influye para incentivar el sentido de pertenencia para que el personal encuentre su propia realización en su trabajo; se evidencia desarrollo de directrices administrativas éstas se han desarrollado al exterior, al interior funciona un sistema de información que fluye de manera efectiva, conduciendo a la buena comunicación y fuertes relaciones entre los miembros del equipo.

En cuanto al direccionamiento el propietario tiene en mente ideales altos por alcanzar, y de hecho ha logrado un posicionamiento y reconocimiento en el mercado, su trayectoria en el mercado le ha permitido contar con clientes leales a la hora de realizar sus compras, además del gran número de personas de diferentes estratos sociales que hacen compra de los artículos que se ofrecen, hay un mayor enfoque en las actividades comerciales planeadas. Se aplica una administración participativa, por lo que cuenta con un direccionamiento que le permita definir su horizonte.

La Imagen Corporativa de la empresa es buena y tiene recordación en los clientes aun sin utilizar estrategias publicitarias ha logrado una buena imagen corporativa dentro de los proveedores, clientes y sistema financiero, sin embargo, ésta debe fortalecerse. En conclusión, la empresa en esta capacidad se puede decir que está en una posición media.

6.1.4.2 Capacidad Tecnológica. Esta analiza los aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica (hardware), exclusiva para los procesos de producción, comercialización, normalización de los procesos, nivel tecnológico en (software) y efectividad de estos para la gestión y adquisición de información confiable. Ver tabla 14.

Tabla 19. Capacidad Tecnológica

| Capacidad Tecnológica | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Habilidad técnica y de comercialización. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 2. Capacidad de innovación. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 3. Nivel de tecnología utilizada en los procesos comerciales. | | | | | 2 | | 3 | | |
| 4. Efectividad en los programas de entrega. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 5. Valor agregado del servicio. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 6. Sistema de información empresarial | | | | | 2 | | 3 | | |
| 7. Eficacia de los programas. | | | | | 2 | | 3 | | |
| 8. Habilidad técnica del personal | | 2 | | | | | 3 | | |

Fuente: El autor, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

6.1.4.2.1 Conclusión capacidad Tecnológica. La empresa no ha logrado a través de la inversión en tecnología actualizar los sistemas de información contable, financiero, tributario, de administración de salarios, inventarios. No hace uso de políticas y procedimientos, los controles y monitoreo a los niveles de inventarios, no se ha logrado estabilizar la existencia de productos en bodega, el tamaño de los pedidos que se deben de realizar a los proveedores, factores que deben mejorar sustancialmente para el desempeño de la gestión de los inventarios. En conclusión, la empresa en esta capacidad se puede decir que está en una posición media.

6.1.4.3 Capacidad del Talento Humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades que se refieren a la administración del Recurso Humano.

Tabla 20. Capacidad del Talento Humano

| Capacidad del Talento Humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Nivel académico del Talento Humano Gerencial | 3 | | | | | | 3 | | |
| 2. Nivel académico del Talento Humano Operativo. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 3. Experiencia laboral Gerencial. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 4. Experiencia laboral Operativa. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 5. Estabilidad Personal Directivo | 3 | | | | | | 3 | | |
| 6. Estabilidad Personal Operativo | 3 | | | | | | 3 | | |
| 7. Rotación. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 8. Ausentismo. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 9. Motivación | 3 | | | | | | 3 | | |
| 10. Sentido de pertenencia personal Directivo. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 11. Sentido de pertenencia personal Operativo. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 12. Nivel de remuneración. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 13. Índice de Accidentalidad | 3 | | | | | | 3 | | |
| 14. Retiros | | 2 | | | | | 3 | | |
| 15. Sistema de remuneración | | 2 | | | | | 1 | | |
| 16. Evaluación de desempeño. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 17. Programas de capacitación. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 18. Bienestar y desarrollo. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 19. Oportunidades de progreso. | | | 1 | | | | 3 | | |

Fuente: El autor, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

6.1.4.3.1 Conclusión capacidad Talento Humano. En cuanto a la capacidad de Talento Humano, se encuentran fortalezas entre el personal del área Gerencial y Personal Operativo, en donde se destaca el nivel académico, la experiencia del personal, el compromiso y la alta motivación por conseguir los objetivos corporativos y otros. No existe como tal un departamento de Recursos Humanos, a pesar de su compromiso con la empresa, no hay procesos estandarizados que permita que los procesos sean uniformes. La empresa contempla un plan de pagos de acuerdo a la normatividad vigente, respetando el concepto del salario mínimo legal vigente para el año 2017, \$737.717 pesos mcte, con reconocimiento del auxilio de transporte por \$83.140 prestaciones de acuerdo a la Ley y pagos a la seguridad social y parafiscal y pago de comisiones por ventas. Los programas de capacitación y bienestar de la empresa están siendo puestos en marcha, se socializan y se ejecutan de acuerdo a los cronogramas establecidos.

6.1.4.4 Capacidad Competitiva. Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente. Este aspecto se evalúa dentro del análisis interno de la empresa a fin de conocer sus debilidades y fortalezas respecto a la capacidad de competir en el mercado. Ver tabla 14.

Tabla 21. Capacidad Competitiva

| Capacidad Competitiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Fuerza de los productos comercializados. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 2. Lealtad y satisfacción del cliente. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 3. Participación en el mercado. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 4. Bajos costos de distribución y ventas. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 5. Uso de la curva de experiencia. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 7. Fortaleza de los proveedores. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 8. Concentración de consumidores. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 9. Administración de clientes. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 10. Acceso a organismos privados o públicos. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 11. Portafolio de productos. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 12. Programas de posventa. | | 2 | | | | | 3 | | |
| 13. Inversión en investigación y desarrollo. | | | | | 2 | | | 2 | |

Fuente: El autor, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica

6.1.4.4.1 Conclusión Capacidad Competitiva. La empresa cuenta con posicionamiento, resultado de la tradición de los clientes, cuenta con planes de mercadeo, que le permitan descubrir cuál es el verdadero potencial que éste posee, realiza análisis de la competencia, pero demostrando poco interés hacia el conocimiento profundo de ésta, confiada de su posicionamiento actual. La trayectoria en general de la empresa ha permitido contar con clientes leales a la hora de realizar las compras.

6.1.5.5 Capacidad financiera. La Capacidad financiera incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: Liquidez, Capital de trabajo, solidez, endeudamiento, rentabilidad sobre el capital contable, índice de prosperidad y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. La situación financiera se considera como la mejor medida de competitividad en una organización y su análisis proporciona la información para la decisión de inversión.

Tabla 22. Capacidad Financiera

| Capacidad Financiera | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Fácil acceso a capital cuando lo requiere. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | 3 | | | | | | 3 | | |
| 3. Rentabilidad, retorno de la inversión. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 5. Habilidad para competir con precios. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 6. Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 7. Estabilidad de costos. | 3 | | | | | | 3 | | |
| 8. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica. | 3 | | | | | | 3 | | |

Fuente: El autor, Modelo adaptado a las necesidades de la empresa, sugerido por Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

6.1.5.1.1 Conclusión Capacidad Financiera. De acuerdo lo observado se identificó que la empresa no realiza valoración de ésta; entendiéndola como el aumento del patrimonio o la riqueza de los propietarios o accionistas, así que la valoración no sólo es importante en la realización de transacciones de compra-venta tales como capitalizaciones, escisiones, fusiones y adquisiciones, entre otras, si no también que es útil para determinar si las decisiones que se han tomado como consecuencia de la estrategia están produciendo un incremento real del valor del patrimonio de los propietarios. (García, 2003).

La valoración de la empresa es un proceso mediante el cual se busca determinar el valor económico de una empresa partiendo de sus cifras financieras, planes de negocio, expectativas de crecimiento y otros ítems generadores de valor, lo cual sirve para evaluar y tomar decisiones a corto y largo plazo como parte de una estrategia para incrementar el valor del patrimonio de los propietarios e inversionistas.

La valoración de empresa no es una actividad nueva, pero es una actividad que antes no hacía parte de los procesos administrativos convencionales, pero en la actualidad la alta gerencia tiene mucha presión sobre los resultados lo que ha generado preocupación por el tema y lo están incluyendo en sus modelos de proyección financiera y medición de gestión.

El diagnóstico financiero estratégico involucra todos los aspectos relevantes de la empresa y su respectivo análisis, esto acompañado de la valoración de la empresa genera un valor agregado para la toma de decisiones además de definir cuánto vale la empresa, qué soluciones o propuestas aporta para mejorar la rentabilidad y cómo crear más capital en el futuro. (García, 2003).

Ahora bien, en lo analizado en la capacidad financiera actual de Vinos Don José se observa en los estados financieros básicos que la empresa tiene fortalezas aceptables de capacidad de endeudamiento de acuerdo con su tamaño, una buena tasa de rentabilidad, un buen control gerencial, una habilidad para competir con precios, ya que se obtiene con la experiencia para ganar descuentos financieros por pronto pago, habilidad para negociar con los proveedores y obtener descuentos de compra por volumen. Cuenta como otra fortaleza el poder contar con unos costos estables, tener la capacidad para mantener la cuota de ventas (demanda).

6.2 ENTREVISTA AL GERENTE QUE CONTRIBUYEN AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ

Sobre el Direccionamiento estratégico el propietario expresó que su interés inicial fue organizar la empresa en una forma empírica, para luego poco a poco ir dando la estructura acorde a las necesidades modernas y tener el conocimiento apropiado.

Como resultado se obtuvo que el sistema administrativo aplicado en la Empresa se fundamenta en el conocimiento y la experiencia que se ha ido adquiriendo, la cual ha permitido madurar en la toma de decisiones direccionadas. En relación con la estructura organizacional se expresó que está definida, la dirección y control de la empresa está en manos de la Gerencia y los jefes de área que apoyan los procesos”. Ver Anexo A.

La contratación del personal se realiza mediante solicitud de hojas de vida en donde una vez de analizados y verificados los datos se escoge una y se procede a comunicarse y solicitarle que se acerque a la empresa en donde se le hace una entrevista y se procede a la contratación, o de lo contrario se toma otra hoja de vida hasta que se encuentre el perfil del trabajador requerido; se realizan capacitaciones al inicio de la contratación, en el proceso de adaptación, de acuerdo a las necesidades de la empresa, la supervisión de las diferentes labores de los empleados es función principal de cada jefe de área, quienes por observación directa evalúan su desempeño, cuando se presentan imprevistos se les da la solución a los diferentes problemas, de los cuales se van estructurando y tratando de mejorar día a día. No se cuenta con incentivos económicos, al personal que demuestra un verdadero sentido de pertenencia, se le garantiza estabilidad y permanencia en su trabajo.

Ahora bien, la comunicación entre la administración y los empleados no es de carácter particular a no ser de algún caso especial, las nuevas decisiones se transmiten personalmente. El clima organizacional en la empresa es bueno, basado en la cooperación y ayuda.

En cuanto al servicio al cliente la empresa siempre ha buscado mejorar la atención de los clientes, en este momento se está trabajando directamente en el cambio de actitud de todos y cada uno de los trabajadores en cuanto a atención al cliente, no sólo de quienes acuden como potenciales compradores, sino a todos aquellos que se encuentren interesados en adquirir los servicios.

6.3 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE INVOLUCRAN LAS PRINCIPALES CUENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

Para analizar el estado actual del control dentro de la empresa, se toman los procedimientos de las principales cuentas como lo son Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar y Activos Fijos, pues estos integran los procesos que poseen mayor riesgo y que en algún momento pueden desestabilizar financiera y operativamente la misma, por lo tanto, este análisis permitirá realizar un diagnóstico que contribuya al diseño del Plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa.

La empresa cuenta con un programa contable llamado Contapyme, el cual tiene un entorno gráfico que permite interactuar con Excel, importando y exportando datos, al igual que copiado y pegado desde Excel a Contapyme y viceversa.

Los datos para la realización del análisis de los procedimientos que involucran las principales cuentas administrativas que se dará a continuación, al igual, que el de la estructura organizacional anterior, se desarrolló mediante observación de procesos, cuestionarios y entrevistas hechas a los jefes de área Administrativa y Comercial, Financiera y Nómina y de Gestión de Calidad y Procesos.

Caja. La empresa cuenta con el manejo de tres cajas:

- 110506 Caja Gerente.
- 110510 Caja Vitrina.
- 110515 Caja Contador.

Con el fin de describir los procesos desde su inicio en el manejo de las cajas a continuación se inicia con Caja Vitrina, pues allí, se origina el ingreso de dinero, luego, con Caja Contador, debido a que esta controla los gastos y por último, con la Caja Gerente, la cual es manejada como la principal.

110510 - CAJA VITRINA

La persona encargada de su manejo es la responsable del punto de venta, esta caja posee una base de cien mil pesos e ingresa los dineros en efectivo producto de las ventas y facturas expedidas a los clientes; también, se realizan pagos y anticipos a los diferentes proveedores y gastos varios que surjan en el desarrollo de las actividades diarias en el momento en que la Caja Contador no posea fondos suficientes.

Proceso I, Ingreso Ventas diarias: Se inicia la entrada del dinero en efectivo anotando código y valor del producto vendido en la plantilla de Excel generada por mes llamada “Envío de Vitrina”, esta es cargada regularmente al final del día, casi a diario el encargado importa este documento al programa contable Contapyme,

luego de esto, el Auxiliar Contable verifica que el inventario final en dicha hoja de cálculo corresponda al conteo físico para realizar el cuadro diario de ventas.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Plantilla de Excel Envío de Vitrina: Registra las ventas del día.
- Factura POS: Legaliza las ventas en el programa contable reflejando los ingresos en caja.

Proceso II, Ingreso de Pagos, Abonos Parciales y Préstamos Empleados: Se registra en el programa contable los pagos parciales o totales recibidos de las facturas preimpresas y por computador de los diferentes clientes de la empresa y préstamos hechos a empleados. Al final del día junto con el cuadro diario de ventas correspondiente a facturas POS, el auxiliar contable procede a verificar dichos pagos o abonos a facturas o dinero recibidos por concepto de préstamos a empleados.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Registro de Movimientos Caja Vitrina: Documento soporte en Excel para control diario de las ventas, abonos, anticipos y gastos.
- Comprobante de Ingreso Vitrina: Soporte de los pagos y anticipos realizados por los clientes generados por el programa contable.

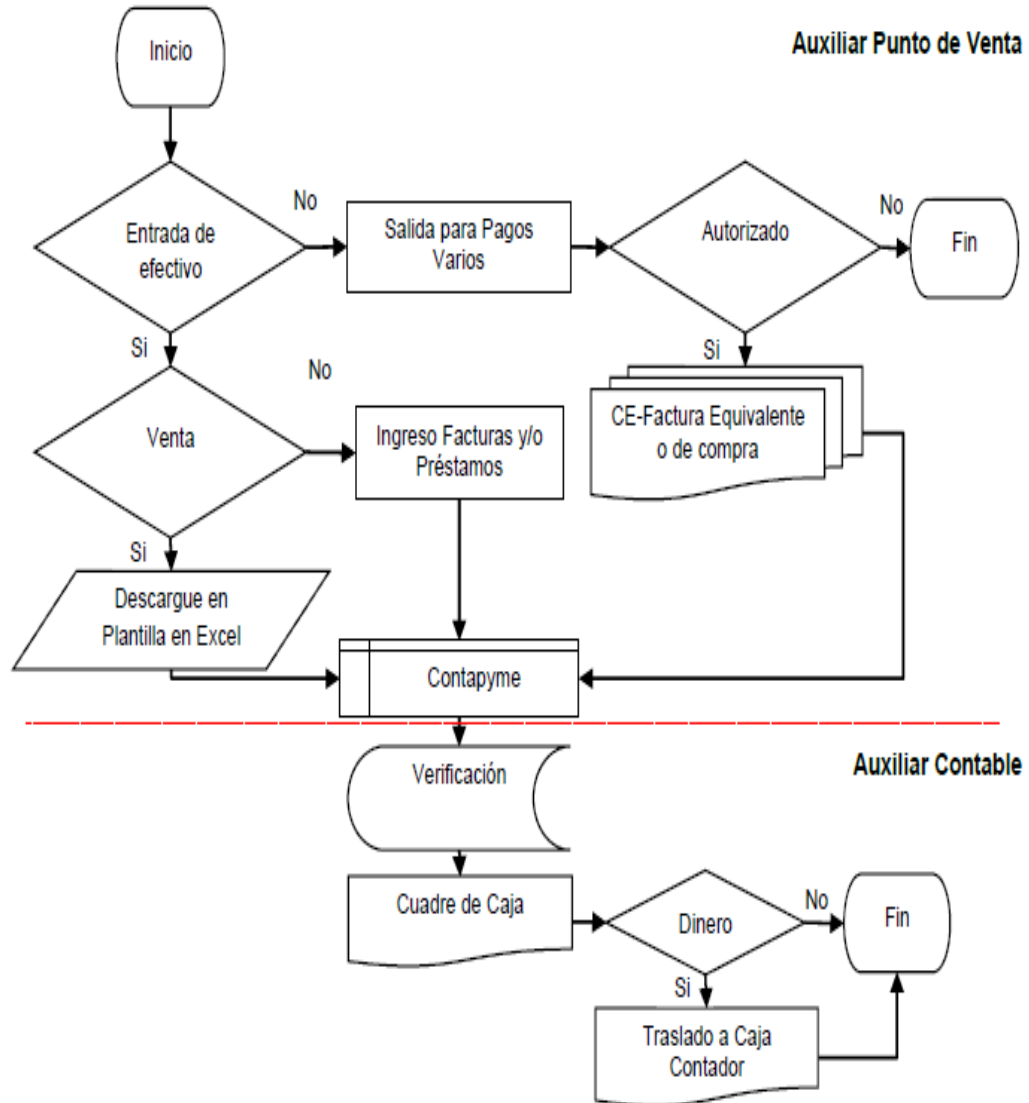
Proceso III, Salida de dinero: En caso de no poseer fondos la Caja Contador, mediante diligenciamiento de comprobante de egreso, factura equivalente o factura de compra se procede a realizar el pago y posterior digitación en el programa contable. En casos específicos como son el pago de anticipo a proveedores se debe tener previa autorización del Gerente, para pago de viáticos deben estar autorizados por el Auxiliar Contable.

El pago de viáticos, no se refleja en el cuadro de la de la Caja Vitrina, puesto que, para mayor control, el Auxiliar Contable entrega dicho monto al encargado del punto de venta, para que el gasto sea reflejado por la Caja Contador.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Comprobante de Egreso: Diligenciado a mano para control físico, no posee consecutivo.
- Factura Equivalente: Diligenciada para compras a régimen simplificado y gasto de combustible por requerimiento de la DIAN.
- Comprobante de Egreso Vitrina Contapyme: Generado por el programa contable, en el momento de digitar los dos anteriores.

Ilustración 5. Flujoograma de Procesos – Caja Vitrina



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado.

110515 - CAJA CONTADOR

El responsable de esta caja es el Contador de la empresa.

Proceso I, Ingreso de dinero: Los dineros que ingresan son regularmente por cuadro diario de Caja Vitrina el cual, esta soportado por el Formato “Cuadre de

Ventas Vitrina” y esporádicamente traslado de fondo de la Caja Gerente mediante Comprobante de Egreso.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Cuadre de Ventas Vitrina: Diligenciado a mano para soportar el dinero trasladado de Caja Vitrina a Caja Contador.
- Comprobante de Egreso: Elaborado a mano para soportar el traslado de fondos de la Caja Gerente a Caja Contador, no posee consecutivo.

Proceso II, Egresos: Los egresos de esta caja son digitados por el Auxiliar Contable y se utilizan para pagos de personal temporal, proveedores u otros gastos.

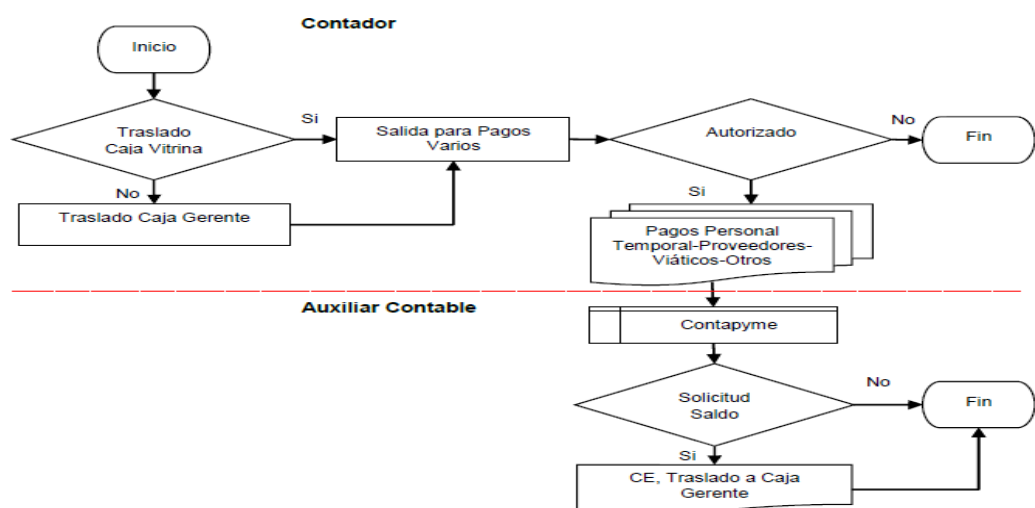
Es importante recordar, que esta refleja el control en los gastos de viáticos.

Cuando el Gerente lo requiere el saldo de esta caja pasa a la Caja Gerente.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Comprobante de Egreso: Elaborado a mano para soportar los pagos o abonos a diferentes proveedores y personal temporal, no posee consecutivo.
- Comprobante de Egreso Contapyme: Su registro en el programa contable se hace tomando como base los comprobantes de egreso elaborados a mano, este lleva por consecutivo el año, mes y día en que se realizó el pago.
- Factura de Compra Contapyme: Generada por el programa contable para registrar las compras realizadas.

Ilustración 6. Flujograma de Procesos – Caja Contador



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado.

110506 - CAJA GERENTE

El responsable del manejo de esta caja es el Gerente.

Proceso I, Ingreso de Dinero: Los ingresos se dan por traslados de la Caja Contador, por el recibo de cheques de clientes y retiros de fondo de los bancos.

Los traslados de Caja Contador a Caja Gerente quedan soportados por comprobantes de egreso y digitados por el Auxiliar Contable en el programa, los cheques y pagos en efectivo recibidos por el Gerente son contabilizados por el Auxiliar de Facturación, en el momento en que son entregados los soportes por el mismo.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

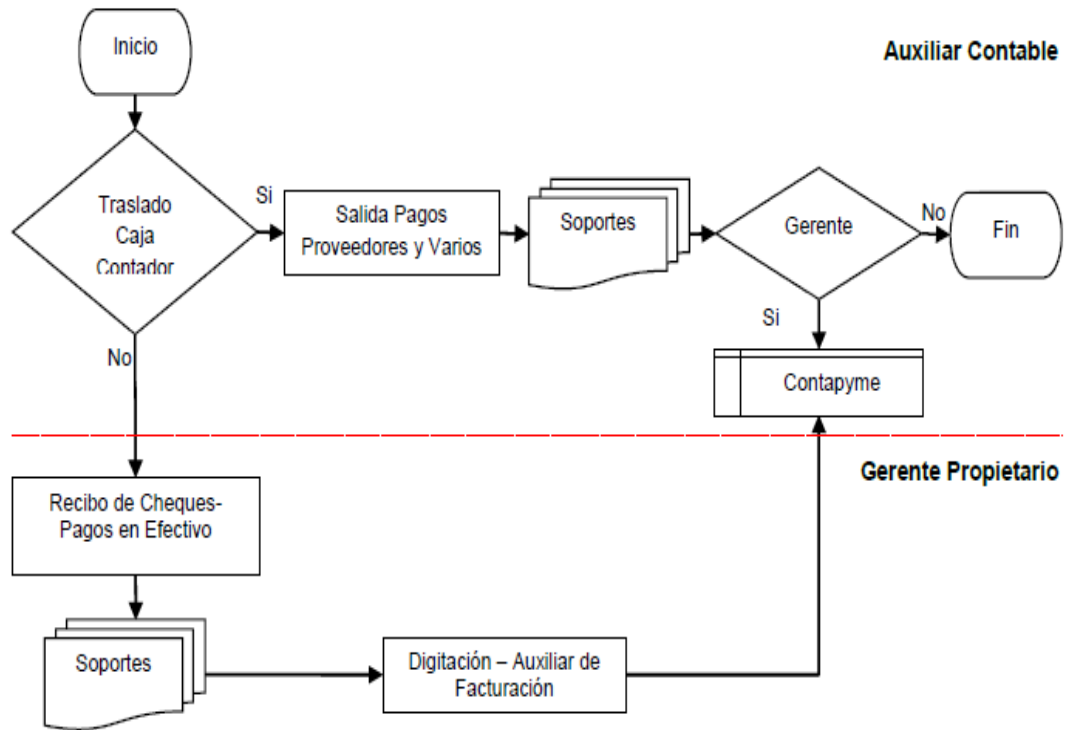
- Comprobante de Ingreso Contapyme: Generado por el programa contable en el momento de registrar los ingresos.
- Comprobante de Egreso: Elaborado a mano para soportar el traslado de fondos de la Caja Gerente a Caja Contador.

Proceso II, Egresos: Los pagos a proveedores y demás gastos hechos por el Gerente son contabilizados por el Auxiliar Contable, en el momento en que este le entrega los debidos soportes.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Comprobante de Egreso: Elaborado a mano para soportar los pagos o abonos a diferentes proveedores y personal temporal, no posee consecutivo.
- Comprobante de Egreso Contapyme: Su registro en el programa contable se hace tomando como base los comprobantes de egreso elaborados a mano, este lleva por consecutivo el año, mes y día en que se realizó el pago.

Ilustración 7. Flujoograma de Procesos – Caja Gerente



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado.

BANCOS

La empresa cuenta con productos en cuatro entidades financieras, Av. Villas, Banco de Occidente, Banco Caja Social y Banco BBVA, los cuales, para su debido control posee como personal autorizado al Contador y al Gerente.

Proceso I, Ingreso: Los ingresos a los bancos son por trasferencias y consignaciones efectuadas por clientes para pago de facturas, dineros o cheques recibidos por las mercaderistas o por gerencia y salidas de cajas para cubrir eventuales gastos.

Proceso II, Egresos: Los pagos se realizan de acuerdo a los vencimientos arrojados desde el programa contable, el Contador con base a dicha información genera un listado en Excel llamado “Transferencias”, compuesto por fecha, nombre del beneficiario, valor a pagar, costo de transferencia y descripción con el fin de mostrarlo al Gerente, este último autoriza pagos que se harán sin ningún soporte

físico y se procede a escoger el banco por el cual, se realizará la transferencia, generalmente se utiliza el banco Av. Villas para este tipo de transacciones.

Es importante resaltar, que el Gerente ha establecido como política con los bancos Av. Villas y Occidente, que los pagos se realizaran dentro de días hábiles y en los horarios de 7 am a 3 pm. A continuación, se relaciona el procedimiento entre usuarios según el banco:

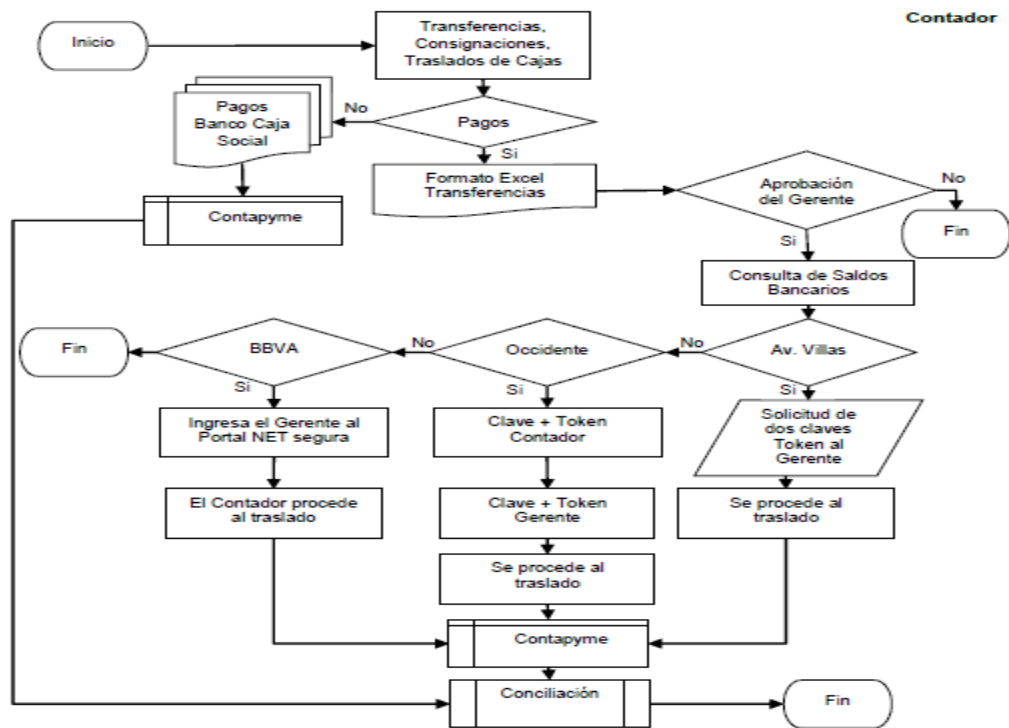
- Banco Av. Villas: el contador posee una clave de acceso tanto para consulta como para pago, sin embargo, para ingresar al portal requiere una clave Digipass dada por el Token que posee el Gerente, si el contador va a realizar un pago pide una segunda clave al mismo.
- Banco Occidente: el Contador posee un Token y una clave para entrar al portal, hacer consultas y subir archivos de pago, el Gerente posee Token y clave para realizar los pagos.
- Banco BBVA: el contador posee una clave de acceso tanto para consulta como para pago, sin embargo, para ingresar al portal requiere una clave Digipass dada por la tarjeta NET Segura que funciona igual a un Token, el cual, permite realizar las transferencias siendo el Contador quien realiza este procedimiento.
- Banco Caja Social: No se realizan pagos y solo se utiliza para pago de crédito.

Las conciliaciones de los bancos son realizadas cada mes por el Contador de la empresa.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Formato en Excel Transferencias: Generado por el Contador para informar al Gerente de los pagos más inmediatos.
- Soporte transferencia Bancaria: Generado por el programa contable en el momento de digitar los pagos realizados que han quedado registrados en el archivo de Excel Transferencias.
- Formato en Excel Conciliación Bancaria: Utilizado para conciliar todas las cuentas bancarias de la empresa.
- Nota Contable Contapyme: Generada en el programa contable a fin de mes para registrar el Formato en Excel Conciliación Bancaria.

Ilustración 8. Flujoograma de Procesos - Bancos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado.

CUENTAS POR COBRAR

En este proceso el Auxiliar de Cartera es el encargado de llevar el control de las cuentas por cobrar, los pagos en efectivo y en cheque son recibidos por las Mercaderistas.

Proceso I, Cobro de Cartera: El Auxiliar de Cartera mediante llamada telefónica, e-mail o relación física de facturas realiza el proceso de radicación a los diferentes almacenes el cual, consiste en informar a los clientes el vencimiento próximo de las facturas pendientes de cobro.

A continuación, se hace referencia del formato utilizado en el proceso:

- Listados de Cartera: Generados por el programa contable para verificar el pago o abono de facturas por los clientes.

Proceso II, Recaudo de Dinero: Las Mercaderistas, elaboran recibos de caja para soportar los pagos o abonos recibidos, que posteriormente son entregados directamente o enviados con los transportadores al Auxiliar Contable junto con el dinero. Cuando no reciben efectivo, a los cheques y a las consignaciones

efectuadas a la cuenta de la empresa adjuntan copia del comprobante de egreso expedido por el cliente.

Si el recibo de caja no es entregado al Auxiliar Contable, es dado al Gerente quedando en este caso, pendiente de digitación en el programa hasta que este ingrese físicamente a contabilidad.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Recibos de Caja: Diligenciado a mano para soportar el dinero recibido por pago de facturas de los clientes.

Proceso III, Registro de Recaudo: Si el Auxiliar Contable recibe efectivo de las Mercaderistas, esta lo entrega a Caja Vitrina, pero si recibe cheque o consignación lo entrega al Auxiliar de Facturación para su correspondiente digitación en el programa.

Cuando el Gerente recibe pagos de empresas ubicadas en Tuluá, la contabilización es registrada inmediatamente por la Caja Vitrina.

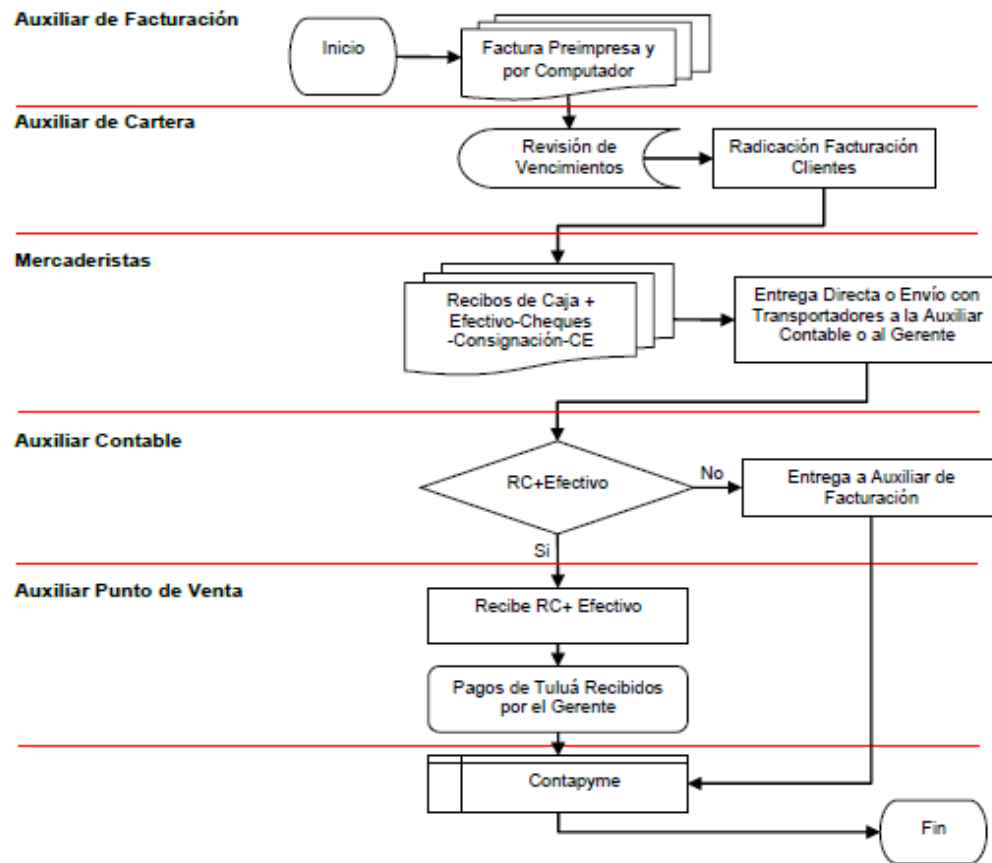
A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Recibos de Caja Contapyme: Digitados en el programa contable para soportar el dinero recibido por pago o abonos de facturas de los clientes.

Nota: la elaboración de facturas se hace bajo tres modalidades:

- Preimpresión: Compuesta por original y dos copias y se utiliza para ventas a crédito.
- Por Computador: Compuesta por original y copia, utilizada para ventas a contado, actualmente se presenta un problema con este tipo de factura, se utiliza tanto para ventas a crédito como de contado.
- Factura Pos: Utilizada para ventas de vitrina.

Ilustración 9. Flujoograma de Procesos – Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado.

ACTIVOS FIJOS

Proceso I, Adquisición: Para la adquisición de activos fijos, se analiza el requerimiento del mismo mediante reunión del Gerente, el Administrador, el Ingeniero y el Contador, luego se autoriza su compra, se procede a su cotización, se compra dicho activo y al recibirlo se adecua para su funcionamiento dentro de las instalaciones de la empresa.

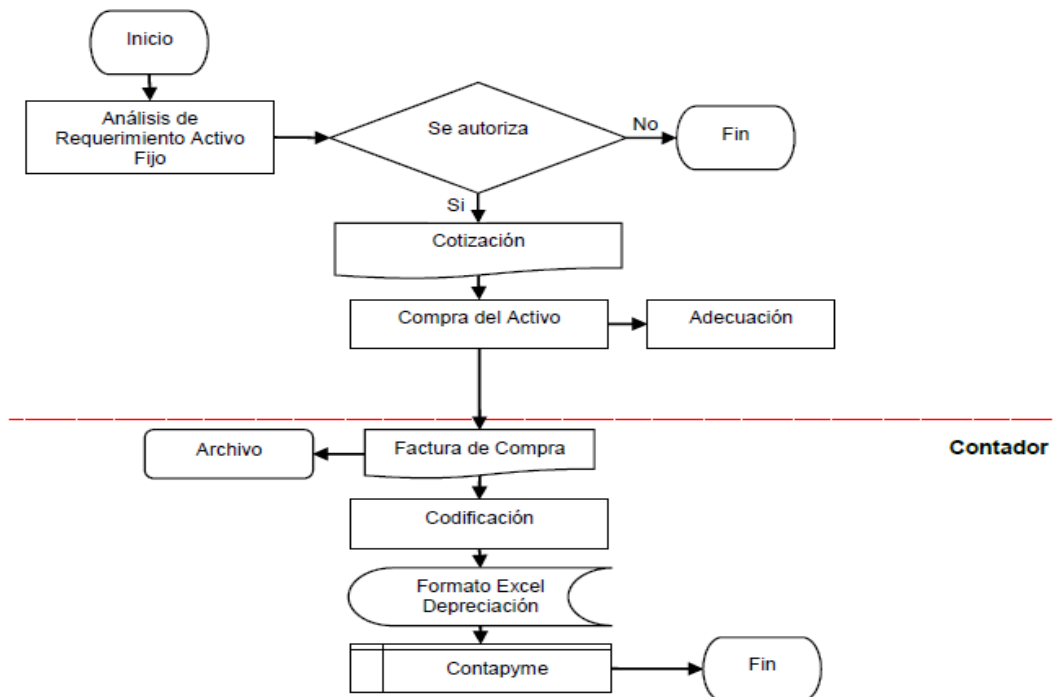
Proceso II, Contabilización: En el proceso contable, se registra la compra, se codifica el activo en el programa teniendo en cuenta si es nuevo, si es una mejora o una adicción a uno existente, e inmediatamente se digita en el formato de Excel "Depreciación" el tipo de activo junto con sus años a depreciar bajo el método de línea recta, para ser amortizado su valor de manera mensual en el sistema contable.

A continuación, se hace referencia de los formatos utilizados en el proceso:

- Formato de Excel “Depreciación”: En este formato se registran los activos fijos depreciables para su control y digitación mensual en el programa contable.
- Soporte Activo Contapyme: Documento que genera el programa contable al digitar la factura de compra.

Proceso III, Archivo: La factura de compra original se archiva con las facturas de activos fijos, es importante resaltar que no se definen sus responsables, no se posee pólizas ni existen programas de mantenimiento para los mismos.

Ilustración 10. Flujoograma de Procesos – Activos Fijos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a proceso observado

6.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE INVOLUCRAN LAS PRINCIPALES CUENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DE VINOS DON JOSÉ

Con base en los procedimientos que involucran las principales cuentas administrativas y financieras, a continuación, se presenta un análisis de la situación actual de la empresa.

CAJA

En cuanto al manejo de las cajas se dan las siguientes observaciones:

- Manejo de sumas considerables de dinero en efectivo.
- No se realizan arquezos a la Caja Gerente, diferente a lo que si se hace con las demás cajas.
- Ingresa efectivo tanto a la Caja Vitrina como a la Caja Gerente.
- El Auxiliar Contable es quien autoriza pagos de viáticos.
- Los dineros que ingresan a Caja Contador provenientes de Caja Vitrina son soportados por un formato diligenciado a mano y no directamente en el programa contable.
- La Caja Gerente no es la caja que cotidianamente realiza los pagos a proveedores ni demás gastos, sin embargo, indica ser la caja principal.
- Los traslados entre cajas son soportados primeramente en formatos diligenciados a mano y directamente en el programa contable.
- Existe control por parte del Gerente en los pagos a proveedores en efectivo.
- Se realiza arqueo diario a Caja Vitrina y semanal a Caja Contador.
- Contar con un software contable que permite el registro diario de ingresos a caja.
- Existencia de cuentas bancarias en entidades financieras reconocidas.
- La Caja Gerente no se maneja de acuerdo a los principios contables y de auditoría establecidos
- La entrada de dinero a Caja Vitrina no se registra inicialmente en el programa sino en el archivo de Excel “Envío Vitrina”, lo que genera una ausencia de control en el momento de auditar dicha caja.
- Desde el punto de vista de la auditoría el personal del área contable no debe tener relación directa con el manejo de efectivo al interior de la organización.
- Los pagos de viáticos se reflejan por Caja Contador, sin embargo, el dinero sale en ocasiones por Caja Vitrina, a la cual, se le hace reembolso de dinero en el momento de su cuadro, esto genera un desgaste administrativo.
- No existen pólizas para manejo de efectivo.
- Se maneja cajilla de seguridad para Caja Contador y Gerente.

BANCOS

En lo referente a los procesos que involucran el manejo de las cuentas bancarias se dan las siguientes observaciones:

- Cheques y considerables sumas de efectivo no entran directamente al Banco.
- Por lo regular sale dinero de las cajas para su consignación en el momento de necesitar fondos para realizar transferencias con el objeto de pagar a proveedores y demás gastos.
- La programación de pagos a proveedores y demás gastos esta soportada por un archivo en Excel "Transferencias", que no es impreso ni firmado por los responsables para quedar como soporte de autorización.
- El horario para realizar transferencias es muy limitado.

CUENTAS POR COBRAR

En lo referente a los procesos que involucran las cuentas por cobrar se dan las siguientes observaciones:

- Los Recibos de Caja elaborados por las mercaderistas junto con el dinero en efectivo, cheque o consignación no es entregado a un solo responsable, pues son enviados al Auxiliar Contable o al Gerente.
- Los transportadores reciben dinero de ventas de contado, el cual es entregado al Gerente o al Auxiliar contable.
- Desgaste administrativo por parte de la Auxiliar Contable en el momento de recibir el efectivo y soportes producto de las cuentas por cobrar enviado por las mercaderistas, debido a que debe destinarlo al Auxiliar responsable de la Caja Vitrina si es efectivo o al Auxiliar de Facturación si es cheque o Consignación.
- La radicación de facturas no se está haciendo dentro de las fechas indicadas, generando que los clientes se tomen descuentos por pronto pago debido a cobro fuera de los límites establecidos, lo cual, genera pérdidas a la empresa.
- El envío de efectivo por parte de las mercaderistas, denotan un control inadecuado, estos dineros no son consignados al momento de recibirlos.

ACTIVOS FIJOS

En lo referente al manejo de los activos fijos se dan las siguientes observaciones:

- No se definen personas responsables de los Activos Fijos adquiridos.
- Se guardan equipos obsoletos sin documento que soporte su desuso u ociosidad.
- No se cuenta con pólizas para cubrir los Activos Fijos.

- No hay demarcación de los activos fijos.
- No se cuenta con un programa de mantenimiento de activos, lo cual puede acarrear serios daños económicos al corto y largo plazo.

Cuadro 3. Matriz del diagnóstico financiero Vinos Don José, Caja

| DEBILIDADES (D) | OPORTUNIDADES (O) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sumas considerables de dinero en efectivo. • No se realizan arqueos a la Caja Gerente. • Ingresa efectivo tanto a la Caja Vitrina como a la Caja Gerente. • El Auxiliar Contable es quien autoriza pagos de viáticos. • Los dineros que ingresan a Caja Contador provenientes de Caja Vitrina son soportados por un formato diligenciado a mano y no directamente en el programa contable. • La Caja Gerente no es la caja que cotidianamente realiza los pagos a proveedores ni demás gastos, sin embargo, indica ser la caja principal. • Los traslados entre cajas son soportados primeramente en formatos diligenciados a mano y no directamente en el programa contable. • La Caja Gerente no se maneja de acuerdo a los principios contables y de auditoría establecidos. • La entrada de dinero a Caja Vitrina no se registra inicialmente en el programa sino en el archivo de Excel "Envío Vitrina", lo que genera una ausencia de control en el momento de auditar dicha caja. • Los pagos de viáticos se reflejan por Caja Contador, sin embargo, el dinero sale en ocasiones por Caja Vitrina, a la cual, se le hace reembolso de dinero en el momento de su cuadre, esto genera un desgaste administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • El mercado ofrece todo tipo de software contable, algunos diseñados a las necesidades del cliente. • El sector financiero ofrece un amplio portafolio de servicios bancarios, para el manejo de los recursos de los entes económicos de acuerdo a sus necesidades. |
| FORTALEZAS (F) | AMENAZAS (A) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe control por parte del Gerente en los pagos a proveedores en efectivo. • Se realiza arqueo diario a Caja Vitrina y semanal a Caja Contador. | <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de atracos por parte de delincuencia común, si las empresas guardan considerables sumas de dinero en efectivo dentro de sus instalaciones. |

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación). Cuadro 3.

| FORTALEZAS (F) | AMENAZAS (A) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se maneja cajilla de seguridad para las Cajas Contador y Gerente.• Contar con un software contable que permite el registro diario de ingresos a caja.• Existencia de cuentas bancarias en entidades financieras reconocidas. | <ul style="list-style-type: none">• Desde el punto de vista de la auditoría el personal del área contable no debe tener relación directa con el manejo de efectivo al interior de la organización.• La no existencia de pólizas para el manejo de efectivo en las organizaciones imposibilita la protección de los recursos. |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente matriz se realiza el análisis de los factores internos y externos de la cuenta bancos.

Cuadro 4. Matriz DOFA del diagnóstico financiero Vinos Don José, Bancos

| DEBILIDADES (D) | OPORTUNIDADES (O) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• La programación de pagos a proveedores y demás gastos esta soportada por un archivo en Excel "Transferencias", que no es impreso ni firmado por los responsables para quedar como soporte de autorización.• El horario para realizar transferencias es muy limitado.• Cheques y considerables sumas de efectivo no entran directamente al Banco, lo cual no está bien desde el punto de vista de la auditoría.• Por lo regular sale dinero de las cajas para su consignación en el momento de necesitar fondos para realizar transferencias con el objeto de pagar a proveedores y demás gastos, lo cual no está bien desde el punto de vista de la auditoría.• Retiro de dinero por parte del Gerente de los bancos para pagar a Proveedores sin registro contable previo del proceso. | <ul style="list-style-type: none">• El sector financiero ofrece un amplio portafolio de servicios bancarios para el manejo de los recursos de los entes económicos, así mismo, otorga beneficios para gastos bancarios si se manejan considerables sumas de dinero. |
| FORTALEZAS (F) | AMENAZAS (A) |
| <ul style="list-style-type: none">• Las claves de autorización para efectuar las transferencias están a cargo de una sola persona, en este caso, del Gerente.• Las claves de consulta están a cargo de una sola persona, en este caso, del contador. | <ul style="list-style-type: none">• El manejo de considerables sumas de efectivo en las organizaciones posibilita la perdida de los mismos por parte de delincuencia común. |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente matriz se realiza el análisis de los factores internos y externos de las cuentas por cobrar.

Cuadro 5 Matriz DOFA del diagnóstico financiero Vinos Don José, Cuentas por Cobrar

| DEBILIDADES (D) | OPORTUNIDADES (O) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los Recibos de Caja elaborados por la Mercaderistas junto con el dinero en efectivo, cheque o consignación no son entregados a un solo responsable, pues son enviados al Auxiliar Contable o al Gerente. • Los transportadores reciben dinero de ventas de contado, el cual es entregado al Gerente o al Auxiliar contable. • Desgaste administrativo por parte de la Auxiliar Contable en el momento de recibir el efectivo y soportes producto de las cuentas por cobrar enviado por las Mercaderistas, debido a que debe destinarlo al Auxiliar responsable de la Caja Vitrina si es efectivo o al Auxiliar de Facturación si es cheque o Consignación. • La radicación de facturas no se está haciendo dentro de las fechas indicadas, generando que los clientes se tomen descuentos por pronto pago debido a cobro fuera de los límites establecidos, lo cual, genera pérdidas a la empresa. • El envío de efectivo por parte de las Mercaderistas, denotan un control inadecuado, estos dineros no son consignados al momento de recibirlos, lo cual, no está bien desde el punto de vista de la auditoría. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer crédito a los clientes genera grandes oportunidades comerciales a las empresas para posicionarse dentro del mercado, por tal razón, se hace necesario que estas manejen adecuadamente el recaudo de los mismos, para contar con flujos de caja que le permitan operar de manera eficiente. |
| FORTALEZAS (F) | AMENAZAS (A) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe el departamento de Cartera. | <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que la empresa entre en iliquidez por disminución del recaudo de las ventas a crédito. • Posibilidad de pérdida de dinero por parte de delincuencia común, si se transporta efectivo hacia la empresa correspondiente al recaudo de las ventas a crédito. |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente matriz se realiza el análisis de los factores internos y externos de los activos fijos.

Cuadro 6. Matriz DOFA diagnostico financiero Vinos Don José, Activos Fijos

| DEBILIDADES (D) | OPORTUNIDADES (O) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • No se definen personas responsables de los Activos Fijos adquiridos. • Se guardan equipos obsoletos sin documento que soporte su desuso u ociosidad. • No se cuenta con pólizas para cubrir los Activos Fijos. • No hay demarcación de los activos fijos. • No se cuenta con un programa de mantenimiento de activos, lo cual puede acarrear serios daños económicos al corto y largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener activos fijos con la figura de Leasing, no solo establece una serie de beneficios tributarios, sino que también, permite a las empresas contar con tecnología de punta al adquirirlos con la figura de arrendamiento. |
| FORTALEZAS (F) | AMENAZAS (A) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las compras son estudiadas con anterioridad por un comité que integran el Gerente, el Administrador, el Ingeniero y el Contador. | <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de activos fijos debido a condiciones ambientales o vida útil de los mismos. |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de determinar la matriz DOFA de las principales cuentas administrativas y financieras, se utiliza la Matriz de Riesgos para la valoración de los mismos, la cual, según (Siles & Mondelo, 2012), en su libro Gestión de proyectos para resultados, tiene como objetivo identificar y cuantificar los riesgos para establecer una gestión que permita disminuir su probabilidad e impacto.

6.4 DIAGNÓSTICO PARA EVALUACIÓN DEL RIESGO

El diagnostico de evaluación del riesgo permite la identificación de los diferentes riesgos que se encuentran o no bajo el control de la empresa y que obstaculizan el logro de la misión.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto, se debe analizar de la forma más apropiada; se han identificado cuatro riesgos de acuerdo a su importancia relativa, existiendo para estos, controles propuestos y para los otros procesos controles ejercidos, ya que al ejecutar dichos controles existe más baja probabilidad de ocurrencia de riesgo.

A continuación, se identifican los riesgos para la construcción de dicha matriz, valorándose la relación de probabilidad e impacto de las variables Alto (A), Medio (M), Bajo (B), de la siguiente manera:

- ✓ Relación alto, alto valor numérico 9.

- ✓ Relación alto, medio valor numérico 6.
- ✓ Relación alto, bajo valor numérico 3.
- ✓ Relación medio, alto valor numérico 6.
- ✓ Relación medio, medio valor numérico 4.
- ✓ Relación medio, bajo valor numérico 2.
- ✓ Relación bajo, alto valor numérico 3.
- ✓ Relación bajo, medio valor numérico 2.
- ✓ Relación bajo, bajo valor numérico 1.

Ilustración 11. Matriz Clasificación de Riesgos

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

| | | | | |
|--------------|---|----------------|---|---|
| Probabilidad | A | 3 | 6 | 9 |
| | M | 2 | 4 | 6 |
| | B | 1 | 2 | 3 |
| | | B | M | A |
| | | Impacto | | |

Fuente: Adaptación Matriz de Riesgos de Gestión de Proyectos para Resultados 2012.

Mediante la identificación de los diferentes niveles de riesgo a continuación se establecen las acciones pertinentes en la valoración de los mismos.

Tabla 23. Acciones para los diferentes niveles de riesgo

| VALOR | NIVEL DEL RIESGO | ACCIONES |
|-------|------------------|--|
| 6 y 9 | Alto | Controlar: se requieren acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir para evitar que suceda. |
| 3 y 4 | Medio | Monitorear: seguimiento de los riesgos para analizar cambios en su probabilidad de ocurrencia o impacto causado. |
| 1 y 2 | Bajo | Aceptar: se acepta el riesgo debido a que su impacto no es significativo. |

Fuente: Adaptación Matriz de Riesgos de Gestión de Proyectos para Resultados 2012.

La Matriz de riesgos posee los siguientes campos:

- Riesgos: detalla el riesgo identificado.
- Posible Resultado: Efecto del riesgo.
- Síntoma: señal de Alarma o de advertencia. (pueden no existir)
- Probabilidad: Evaluación Alto, Medio, Baja del riesgo.

- Impacto: Evaluación Alto, Medio, Baja del riesgo.
- Respuesta: Acción a implementar para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo.
- Responsable de la acción de respuesta: responsables de ejecutar la acción de respuesta al riesgo.

Una vez establecida la matriz DOFA para cada uno de los procesos que involucran las principales cuentas administrativas y financieras se procede mediante el uso de la Matriz de Riesgos la evaluación de los mismos para establecer las acciones correctivas.

Con base en la Matriz DOFA de Caja del presente capítulo, a continuación, se realiza la Matriz de Riesgo para la misma.

Cuadro 7. Matriz de Riesgos Vinos Don José, Caja

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|--|--|---|----------------------|-----------------|-----------------|--|--|
| Se utilizan sumas considerables de dinero en efectivo para pagos. | Se corre el riesgo de atraco o pérdida de dinero. | Pagos a proveedores y consignaciones de efectivo para traslados bancarios. | Alta | Alto | 9 | Los pagos de sumas de dinero considerables a proveedores y demás obligaciones deben realizarse por transferencia bancaria. | Gerente Contador |
| No se cuenta con una sola caja para el ingreso de dinero producto de las ventas. | Puede ocurrir que las cajas no posean arqueos regulares, dificultando así la labor de auditoría. | Manejo de dos cajas para el ingreso de pagos o abonos producto de las ventas, además, de no contarse con arqueos a Caja Gerente. | Alta | Alto | 9 | Se aconseja establecer una sola caja para el ingreso de efectivo y cheques. | Gerente Contador |
| El manejo de efectivo es ejecutado por la persona que realiza funciones de revisión y control. | Desde el punto de vista de la auditoría son funciones que deben ser ejecutadas por personas distintas. | Manejo de efectivo en la Caja Contador | Alta | Alto | 9 | Se sugiere eliminar la Caja Contador. | Auxiliar Punto de Venta Gerente Contador |
| No se contabilizan inmediatamente los ingresos a caja en el programa contable. | Dificulta las labores de control mediante la ejecución de arqueos regulares. | Los ingresos a Caja Vitrina no son contabilizados inmediatamente en el programa, ni tampoco los dineros recibos por Caja Gerente. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda que el registro en el programa contable de los ingresos se efectúe en el momento de su realización | Contador Gerente |

(Continuación). Cuadro 7.

| Riesgo (si) | Posible resultado (entonces) | síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|--|--|---|----------------------|-----------------|-----------------|---|---------------------------------------|
| Todos los ingresos recibidos no son consignados más tardar al día siguiente. | Se corre el riesgo de atraco o pérdida de dinero. | Consignación de dinero desde caja gerente a bancos en el momento de hacer pagos a proveedores, además del traslado de efectivo entre cajas. | Alta | Alto | 9 | Se sugiere que el dinero producto de las ventas sea consignado a más tardar al día siguiente. | Auxiliar punto de venta. Gerente. |
| No se realizan arqueos esporádicos. | No hay un control adecuado en la auditoria de las cajas. | Solo se realizan arqueos diarios a Caja Vitrina y semanales a Caja Contador. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda como política de control la ejecución de arqueos esporádicos. | Contador |
| No se cuentan con pólizas de manejo. | En caso de hurto, se tendrán considerables pérdidas debido al manejo de sumas considerables de efectivo. | No se cuenta con pólizas de manejo de dinero. | Alta | Alto | 9 | Se debe estudiar la posibilidad de adquirir pólizas de manejo de efectivo. | Contador Gerente |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Matriz DOFA de Bancos del presente capítulo, a continuación, se realiza la Matriz de Riesgo para la misma.

Cuadro 8. Matriz de Riesgo Vinos Don José, Bancos

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|--|--|--|----------------------|-----------------|-----------------|--|---|
| Todos los ingresos recibidos no son consignados a más tardar al día siguiente. | Se corre el riesgo de atraco o pérdida de dinero. | Consignación de dinero desde caja gerente a bancos en el momento de hacer pago a proveedores, además del traslado de efectivo entre cajas. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda que el dinero producto de las ventas sea consignado a más tardar al día siguiente. | Auxiliar Punto de Venta Gerente Mercaderistas |
| Los traslados Bancarios no cuentan con soporte físico de autorización previa de la persona encargada ni responsable de su realización. | Dificulta la labor de la auditoría al no contar con el soporte físico que sustente la aprobación de pagos. | No existe soporte físico de autorización de traslados bancarios firmada por el Gerente y el Contador. | Alta | Alto | 9 | Se aconseja elaborar constancia física que soporte las transferencias bancarias, firmada por el Gerente y el Contador. | Gerente Contador |
| Las salidas de dinero del banco no se soportan en el momento de su realización. | Dificulta la labor de la auditoría y de la conciliación de las cuentas bancarias. | Retiro ocasional de dinero de las cuentas bancarias por parte del Gerente sin soporte previo en contabilidad. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda al Gerente efectuar retiros bancarios luego de haberse registrado dicha salida en contabilidad. | Gerente Auxiliar Contable |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Matriz DOFA de Cuentas por Cobrar del presente capítulo, a continuación, se realiza la Matriz de Riesgo para la misma.

Cuadro 9. Matriz de Riesgo Vinos Don José, Cuentas por Cobrar

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|---|--|---|----------------------|-----------------|-----------------|---|---|
| El encargado de facturación controla los asientos contables de los cobros realizados. | Se dan dificultades en la auditoría de que lo registrado en el programa contable corresponda a los pagos efectivamente recibidos por los clientes indicados. | El Auxiliar de Facturación registra las consignaciones enviadas por las Mercaderistas. | Alta | Alto | 9 | Se aconseja que los asientos contables del dinero recibido o consignaciones de pagos o abonos producto de las ventas deben ser registrados por el Auxiliar Punto de Venta | Auxiliar Punto de Venta |
| No existe una política eficiente para cobros. | El recaudo de cartera se extenderá por fuera de las fechas límites de cobro, produciendo iliquidez de efectivo. | La radicación de cartera por parte del encargado no se hace de manera oportuna, al punto de no controlar las facturas con descuentos por pronto pago. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda establecer un cronograma de cobros para controlar la cartera de los clientes, priorizando aquellas facturas con descuentos por pronto pago. | Auxiliar de Cartera |
| No se controla el personal encargado de recibir el efectivo de las ventas. | Pueden surgir errores en la contabilización del efectivo recibido, además, de posibilitar la aparición de fraudes. | No existen registros de los transportadores que reciben el efectivo producto de las ventas de contado. | Alta | Alto | 9 | Se sugiere diseñar un formato que registre la persona responsable de recibir el efectivo producto de la venta. | Auxiliar de Facturación Auxiliar Punto de Venta |

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación). Cuadro 9.

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|---|---|--|----------------------|-----------------|-----------------|---|--|
| No se contabiliza inmediatamente el dinero recibido de las ventas. | No se hace su ingreso al momento de su realización generando una cartera morosa dudosa. | No hace entrega inmediata de los dineros recaudados en otros municipios para su registro. | Alta | Alto | 9 | Se sugiere que se haga entrega del dinero recibido y sus soportes a más tardar al día siguiente de su recaudo al Auxiliar Punto de Venta | Gerente Auxiliar Punto de Venta |
| No se consigna a más tardar al día siguiente el dinero recibido de las ventas. | No se hace su ingreso al momento de su realización generando una cartera morosa dudosa, además, de posibilitar la aparición de fraudes o hurto. | Las Mercaderistas envían el efectivo recibido de las cuentas por cobrar de los clientes con los transportadores. | Alta | Alto | 9 | Se aconseja que las Mercaderistas consignen el dinero recibido a más tardar al día siguiente y envíen solo los documentos soporte al Auxiliar Punto de Venta. | Mercaderistas Auxiliar Punto de Venta |
| El Auxiliar de Cartera no informa al personal encargado de recaudar el cobro de las ventas a crédito. | El personal encargado de su recaudo no gestionará los cobros de manera oportuna. | El Auxiliar de Cartera al no radicar oportunamente el cobro de la misma, no hace eficiente la labor de cobro por parte de las Mercaderistas. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda que el Auxiliar encargado informe oportunamente a las Mercaderistas el vencimiento de la cartera de los clientes | Auxiliar de Cartera |
| Si no se audita la gestión de cobro del Auxiliar de Cartera. | No hay control del departamento de Cartera. | No existe actualmente una política que mida el desempeño del Auxiliar de Cartera. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda comparar el Listado de Cartera generado por el Auxiliar responsable con los ingresos de pagos o abonos registrados en el programa contable. | Auxiliar de Cartera Auxiliar Contable |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Matriz DOFA de Activos Fijos presente capítulo, a continuación, se realiza la Matriz de Riesgo para la misma.

Cuadro 10. Matriz de Riesgos Activos Fijos

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|--|---|---|----------------------|-----------------|-----------------|--|---------------------------------------|
| No existen responsables de los activos fijos que tiene la empresa. | No hay control del activo fijo en el lugar al cual fue destinado, por lo tanto, no se asigna la responsabilidad de su custodia a un puesto o persona determinada. | Ninguno | Alta | Alto | 9 | Se aconseja designar responsables para cada uno de los activos fijos, bien sea por áreas o por puesto de trabajo. | Contador Gerente Administrador |
| Los activos fijos no se encuentran demarcados. | No hay Control físico de los activos que posee la empresa. | Ninguno | Alta | Alto | 9 | Se recomienda realizar demarcación de los activos fijos a través de código de barras, iniciado con la fecha de compra, seguido del código que posee en el programa contable. | Contador Auxiliar Contable |
| No existe programa de mantenimiento de activos. | Se producen daños en los activos fijos que generan erogaciones de dinero importantes para la empresa. | Daños frecuentes de activos fijos, generando erogaciones de dinero importantes. | Alta | Alto | 9 | Se sugiere la compra de un software de mantenimiento de activos fijos, para establecer mantenimiento preventivo y determinar responsable de los mismos. | Contador Gerente |

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación). Cuadro 10.

| Riesgo (si) | Posible Resultado (entonces) | Síntoma | Probabilidad (A/M/B) | Impacto (A/M/B) | Prioridad (1-9) | Respuesta | Responsable de la acción de respuesta |
|---|---|---|----------------------|-----------------|-----------------|--|--|
| Los Activos obsoletos no cuentan con documentos que soporten su desuso u ociosidad. | Se deprecian activos fijos que no están generando retribución a la empresa porque se encuentran en desuso | Sobreestimación del Activo Fijo. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda hacer verificación de los activos fijos en desuso dejando constancia por medio del diseño de un formato donde se encuentre soportado esto, para reclasificarlos y llevar su control por cuentas de orden; así no se generará depreciación de los mismos. | Contador Auxiliar Contable Responsable del Área de Activos |
| Los activos no se encuentran asegurados | Ante algún tipo de riesgo que tengan los activos fijos no se encontrarán protegidos. | No existen pólizas, llevando a que los arreglos por algún tipo de daño a los activos fijos sean cubiertos en su totalidad por la empresa. | Alta | Alto | 9 | Se recomienda la adquisición de pólizas para proteger los activos fijos; así, se ayuda a cubrir los gastos inesperados y demás responsabilidades ante terceros que se puedan tener a consecuencia de la actividad de la empresa. | Contador Gerente |

Fuente: Elaboración propia.

6.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

La realización de un diagnóstico financiero y estratégico es el primer paso para la valoración de una empresa. La observación de las cifras financieras históricas permite formarse una idea inicial del atractivo de la empresa que se va a valorar y facilita la identificación de eventuales oportunidades de reestructuración con el fin de mejorar su valor. Es muy importante que la interpretación de las cifras financieras se haga a la luz de la realidad estratégica de la empresa. (León G. , 2003).

La empresa cumple con el proceso contable, de registros, ventas, compras, inventarios e indicadores para su análisis y funcionamiento, puesto que los resultados de estos son importantes para el mejoramiento continuo de la empresa y saber si existe una rentabilidad. Se cuenta con planeación de los recursos que se pueden disponer durante el año y de las metas que se deben alcanzar, según los registros de los años pasados y las proyecciones de la Gerencia.

Para llevar el Control de esta área se utilizan las herramientas de contabilidad, como Balance General, Estado de Resultados, Análisis Horizontal y Vertical e Indicadores Financieros que reflejan la rentabilidad, la capacidad económica y liquidez de la empresa.

Tabla 24. Balance y Estado de Resultados Históricos. Vinos Don José

| BALANCE GENERAL | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| Activo Corriente | | | |
| Efectivo | \$181.690.069 | \$191.555.160 | \$200.581.319 |
| Cuentas X Cobrar | \$49.964.277 | \$52.677.150 | \$55.159.320 |
| Provisión Cuentas por Cobrar | \$999.286 | \$1.053.543 | \$1.103.187 |
| Inventarios Materias Primas e Insumos | \$19.130.474 | \$20.169.187 | \$21.119.568 |
| Inventarios de Producto en Proceso | \$4.863.132 | \$5.127.182 | \$5.368.777 |
| Total Activo Corriente: | \$254.648.666 | \$268.475.136 | \$281.125.797 |
| Construcciones y Edificios | \$217.200.543 | \$228.993.720 | \$239.784.000 |
| Depreciación Acumulada Planta | \$10.860.027 | \$11.449.686 | \$11.989.200 |
| Construcciones y Edificios Neto | \$206.340.516 | \$217.544.034 | \$227.794.800 |
| Muebles y Enseres | \$6.787.517 | \$7.156.054 | \$7.493.250 |
| Depreciación Acumulada | \$1.357.503 | \$1.431.211 | \$1.498.650 |
| Muebles y Enseres Neto | \$5.430.014 | \$5.724.843 | \$5.994.600 |
| Equipo de Transporte | \$31.313.078 | \$33.013.261 | \$34.568.860 |
| Depreciación Acumulada | \$6.262.616 | \$6.602.652 | \$6.913.772 |
| Equipo de Transporte Neto | \$25.050.463 | \$26.410.609 | \$27.655.088 |
| Total Activos Fijos: | \$236.820.993 | \$249.679.486 | \$261.444.488 |
| TOTAL ACTIVO | \$491.469.659 | \$518.154.622 | \$542.570.285 |
| Pasivo | | | |
| Cuentas X Pagar Proveedores | \$26.098.772 | \$27.515.837 | \$28.812.395 |
| Impuestos X Pagar | \$39.173.200 | \$41.300.158 | \$43.246.238 |
| Obligaciones Financieras | \$83.471.083 | \$88.003.250 | \$92.150.000 |
| TOTAL PASIVO | \$148.743.054 | \$156.819.245 | \$164.208.633 |
| Patrimonio | | | |
| Capital Social | \$273.257.965 | \$288.094.850 | \$301.670.000 |
| Reserva Legal Acumulada | 0 | 0 | 0 |
| Utilidades Retenidas | 0 | 0 | 0 |
| Utilidades del Ejercicio | \$61.270.902 | \$64.597.682 | \$67.641.552 |
| Revalorización patrimonio | \$8.197.739 | \$8.642.846 | \$9.050.100 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$342.726.606 | \$361.335.378 | \$378.361.652 |
| TOTAL PAS + PAT | \$491.469.660 | \$518.154.623 | \$542.570.286 |

Fuente: Contabilidad Vinos Don José

Tabla 25. Estado de resultados. Vinos Don José

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | \$513.918.276 | \$541.822.115 | \$567.353.000 |
| Devoluciones y rebajas en ventas | \$5.139.183 | \$5.418.221 | \$5.673.530 |
| VENTAS NETAS | \$508.779.093 | \$536.403.894 | \$561.679.470 |
| Costo del producto | \$156.592.630 | \$165.095.023 | \$172.874.370 |
| Depreciación | \$18.480.146 | \$19.483.549 | \$20.401.622 |
| UTILIDAD BRUTA | \$333.706.317 | \$351.825.321 | \$368.403.478 |
| Gasto de ventas | \$1.889.082 | \$1.991.653 | \$2.085.500 |
| Gastos administrativos | \$218.309.154 | \$230.162.524 | \$241.007.878 |
| Provisiones | \$999.286 | \$1.053.543 | \$1.103.187 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$112.508.795 | \$118.617.602 | \$124.206.913 |
| Intereses | \$11.302.912 | \$11.916.617 | \$12.478.133 |
| Otros ingresos y egresos | \$11.302.912 | \$11.916.617 | \$12.478.133 |
| Revalorización del patrimonio | \$8.197.739 | \$8.642.846 | \$9.050.100 |
| Ajuste activos no monetario | \$7.435.955 | \$7.839.700 | \$8.209.110 |
| Ajuste depreciación acumulada | 0 | 0 | 0 |
| Total corrección monetaria | \$761.783 | \$803.145 | \$840.990 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$100.444.100 | \$105.897.839 | \$110.887.790 |
| Impuestos 39% | \$39.173.199 | \$41.300.157 | \$43.246.238 |
| UTILIDAD NETA FINAL | \$61.270.901 | \$64.597.682 | \$67.641.552 |

Fuente: Contabilidad Vinos Don José

Tabla 26. Indicadores financieros

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | \$513.918.276 | \$541.822.115 | \$567.353.000 |
| Utilidad Operativa | \$112.508.795 | \$118.617.602 | \$124.206.913 |
| Depreciaciones y amortizaciones | \$18.480.146 | \$19.483.549 | \$20.401.622 |
| Costos y gastos de ventas | \$158.481.712 | \$167.086.676 | \$174.959.870 |
| Margen Operativo | 21,89% | 21,89% | 21,89% |
| | | | |
| EBITDA | \$137.127.410 | \$144.572.915 | \$151.385.252 |
| Margen EBITDA | 26,68% | 26,68% | 26,68% |
| | | | |
| KTNO | \$47.859.111 | \$50.457.682 | \$52.835.270 |
| KTNO/VTAS/ (PKTNO) | 9,31% | 9,31% | 9,31% |
| PDC | 2,86% | 2,86% | 2,86% |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a (León G. , 2003).

6.5.1 Margen operativo = utilidad operativa/ ventas: El margen operativo no tuvo incremento en los tres años del análisis, manteniendo una constante del 21.89% año a año. Esto se ve reflejado también en el EBITDA, aun con las amortizaciones y depreciaciones bajas no se generó crecimiento. Siendo el EBITDA 26.68% para

los tres años del análisis. En la medida en que las ventas crezcan, a un ritmo mayor que los costos y gastos en efectivo, se aumentará el margen EBITDA y se incrementa el valor de la empresa. La utilidad que realmente se gestiona es el EBITDA.

6.5.2 Margen Ebitda= Ebitda/ventas. El margen EBITDA no incremento año a año, se mantuvo constante, los costos y los gastos que implican desembolso de efectivo crecieron en menor proporción que los ingresos. Caso contrario los gastos de administración son representativos con respecto a las ventas y crecieron paulatinamente. En conclusión, la capacidad de la empresa para generar efectivo no aumento por cada peso de ventas del 2016 al 2017.

Se hace evidente que la empresa no tiene mayor liquidez año tras año, ni mejores posibilidades para el pago de compromisos.

Tabla 27. Cálculo Ebitda

| | | | | |
|--------|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| EBITDA | VENTAS | \$513.918.276 | \$541.822.115 | \$567.353.000 |
| | (-) COSTO DE VENTA | \$156.592.630 | \$165.095.023 | \$172.874.370 |
| | UTILIDAD BRUTA EFECTIVA | \$357.325.646 | \$376.727.092 | \$394.478.630 |
| | (-) Gastos Administración | \$218.309.154 | \$230.162.524 | \$241.007.878 |
| | (-) Gastos de ventas | \$1.889.082 | \$1.991.653 | \$2.085.500 |
| | SUB TOTAL EBITDA | \$137.127.410 | \$144.572.915 | \$151.385.252 |
| | MARGEN OPERATIVO EBITDA = Subtotal Ebitda/ventas | 26,68% | 26,68% | 26,68% |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a (León G. , 2003).

6.5.3 KTNO = Clientes + inventarios – proveedores. De acuerdo a este indicador las ventas crecen en mayor proporción que las CXC los inventarios, y las cuentas por pagar. La empresa requiere KTNO adicional para el 2017 por 2.377.000 millones lo que se requiere en caja para reponer el capital de trabajo.

6.5.4 PKTN= KTNO/VENTAS. Para la empresa, se genera valor, ya que cada año ha requerido de menos inversión de KTNO por cada peso de ventas, que la empresa ha incrementado año tras año; si su volumen en ventas crece menor es el requerimiento que ha tenido de capital de trabajo.

6.5.5 PDC= MARGEN EBITDA % / PKTNO. La empresa año tras año ha generado valor, ha liberado efectivo, y es pertinente crecer.

Tabla 28. Cálculo PDC= MARGEN EBITDA % / PKTNO

| | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| CXC | \$49.964.277 | \$52.677.150 | \$55.159.320 |
| + Inventario | \$23.993.606 | \$25.296.369 | \$26.488.345 |
| - CXP | \$26.098.772 | \$27.515.837 | \$28.812.395 |
| KTNO | \$47.859.111 | \$50.457.682 | \$52.835.270 |
| KTNO/VENTAS (PKTNO) | 9,31% | 9,31% | 9,31% |
| | | | |
| PDC= MARGEN EBITDA % / PKTNO | 2,86% | 2,86% | 2,86% |

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a (León G. , 2003).

6.6 CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

Con respecto al análisis de la situación interna se puede concluir que la empresa posee un gran potencial para crecer y proyectarse a otros niveles geográficos, ya que cuenta con un recorrido y experiencia significativa.

En cuanto a la calidad de los productos y el sistema de producción artesanal se puede mejorar a través de la investigación e innovación. La empresa requiere de ajustes estructurales en cuanto a diseño organizacional, ya que el área contable y de finanzas está debilitado, además carece del área de mercadeo, por lo que es necesario que se cree dicha dependencia con su respectivo responsable para poner en marcha planes de mercado, al igual que destinar los recursos necesarios para este ítem. Los costos de producción se podrían mejorar si se amplía la gama de proveedores, ya que solo se limitan a tener unos cuantos, además que se reducirían las demoras en la entrega de materia prima y a su vez reduce la espera en la producción. A nivel general en las áreas funcionales existentes en la organización hay ausencia de manuales de funciones, por lo cual se deben gestionar para mejorar la productividad de acuerdo a las labores correspondientes.

El área de talento humano está totalmente desarticulada; no hay formalidad en cuanto a la contratación, funciones de cada cargo, selección e incentivos para el personal y, sumado a esto, la mano de obra es escasa; a pesar de esto hay un buen clima laboral, baja rotación y ausentismo y adecuada disposición por parte de los trabajadores.

- ✓ La empresa tiene un estable comportamiento financiero, viéndose esto reflejado una constante que ha tenido la PKTNO, permitiendo así que haya menos recursos de capital comprometidos y haya aprovechamiento de los recursos además de hacer más eficiente la operación.

- ✓ Se considera que no tuvo buen aprovechamiento de la capacidad instalada, ya que no hubo incremento en el margen operativo.
- ✓ Se ha presentado una buena gestión, ya que de acuerdo con el margen EBITDA, los costos y gastos que implican desembolsos crecieron en menor proporción que las ventas.
- ✓ La empresa tiene liquidez año tras año, libera efectivo, algo que la hace atractiva en el mercado, además de generar valor reflejado así en la PDC la cual da resultados mayores a 1 de forma consecutiva durante el periodo realizado.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aunque la gestión que ha realizado en el área financiera ha tenido un buen desempeño es de destacar que el desarrollo ejercido tiene grandes bases empíricas por lo cual se recomienda focalizar para los años proyectados el punto de equilibrio correspondiente a cada periodo permitiendo tener en el área financiera una base en la cual les indique en que momento empiecen a generar utilidad.
- ✓ Realizar inversiones en activos fijos con el cual se puedan tener un área de exhibición más amplia donde se muestre la mercancía sin peligro a que sufra de deterioro ya que se cuenta con buen nivel de liquidez.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en empresas. DOFA es acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La matriz puede ser utilizada para la planificación estratégica, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. El análisis DOFA es generalmente presentado como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Contreras B., 1998).

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, las ventajas que posee por encima de la competencia (como por ejemplo, capacidades y habilidades, actividades que se desarrollan positivamente, recursos disponibles, etc.); las debilidades, en cambio, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia (como por ejemplo, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.) ; las oportunidades son los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas y finalmente las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa u organización. (Contreras B., 1998).

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de la Matriz EFE, se debe realizar de la siguiente manera:

Primero se debe hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Para la elaboración de la siguiente matriz se escogieron los factores del entorno: *Económico, Político, Social y Cultural, Tecnológico y Demográfico*, de acuerdo con el grado de importancia e influencia que tienen estos en el sector vinícola, de igual manera se les dio una calificación, dependiendo de los cambios que se puedan generar en la empresa por determinadas variables. En esta lista primero se anotan las oportunidades que suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Después de realizar la lista de los factores críticos e importantes se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo

con eficacia al factor, donde 4 es una oportunidad mayor, 3 es una oportunidad menor, 2 una amenaza menor y 1 una amenaza mayor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa y los pesos se basan en la industria.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria vinícola. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 29. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) actual

| Factores del entorno | Peso | calificación | Total Ponderado |
|---------------------------------|----------|--------------|-----------------|
| 1. Económico | | | |
| Empleo | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Inflación | 0,04 | 2 | 0,08 |
| IVA | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Devaluación | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Nivel de ingreso disponible | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Tasas de interés | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Producto Interno Bruto | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Índice del Precio al Consumidor | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Índice del Precio al Producto | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 2. Político | | | |
| Impuestos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| TLC | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Cambios en las leyes | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Elecciones locales | 0,01 | 3 | 0,03 |
| Nivel de gastos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Parapolítica | 0,01 | 3 | 0,03 |
| 3. Social y Cultural | | | |
| Costumbres | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Estilos de vida | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Hábitos de compra | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Ingreso disponible | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Cambios de población | 0,02 | 4 | 0,08 |
| Nivel promedio de educación | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Gustos | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Moda | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Festividades | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Placer | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 4. Tecnológico | | | |
| Acceso a nuevas Tecnologías | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Innovación de productos | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tecnología en la producción | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tecnología de comunicación | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 5. Demográfico | | | |
| Estilos de vida | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Equidad racial | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Problemas éticos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Responsabilidad social | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Niveles sociales | 0,03 | 4 | 0,12 |
| | 1 | | 3.15 |

Fuente. Elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se puede realizar de manera Actual y Futura. La Tabla 29 presenta la Matriz EFE Actual de la empresa Vinos Don José donde se evalúan los Factores Externos del Ambiente, en la cual

se observan un total ponderado de 3,15 lo cual indica que la empresa está por encima de la media que corresponde a 2,5, indicando que la empresa Vinos Don José responde a su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Se analiza que el factor más importante que afecta a esta industria, con un peso de 0,05 el cual es el Empleo, porque determina el ingreso de la población. En segundo lugar, se encuentran la Inflación, IVA y Devaluación, todas estas variables pertenecientes al factor económico con un peso de 0,04, ya que son determinantes de la economía nacional, la cual influye en el funcionamiento de todas las empresas.

Otras variables que tienen un peso importante son: El Acceso a Nuevas Tecnologías, Innovación de Productos, Tecnología en la Producción y Festividades con un peso de 0,04, lo que indica que estas variables son importantes y determinantes en la empresa Vinos Don José en su aspecto de mejoramiento en todos sus procesos y elaboración.

La Matriz EFE Futura permite proyectar qué cambios pueden ocurrir en algunos años en el mercado y qué impacto puede traer estas variables a la empresa. En esta Matriz EFE Futura se evalúan las mismas variables que en la Matriz EFE Actual, ya que analiza información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de la Matriz EFE Futura se debe realizar de la misma manera que la EFE Actual.

La Tabla 30 presenta la Matriz EFE Futura de la empresa Vinos Don José, donde se evalúan los factores externos del ambiente, pero proyectados a unos años, en la cual se observan un total ponderado de 3.27 lo cual indica que la empresa en unos años estaría por encima de la media que corresponde a 2,5, lo que indica que en un futuro la empresa Vinos Don José seguirá respondiendo a esfuerzos por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Si se observa más adelante en la Matriz IE se analizan los totales ponderados de la Matriz EFE y EFI, y se analiza que en la Matriz EFE Futura quedaría en unos años en el mismo cuadrante en la que se encuentra la empresa Vinos Don José se ubicada en estos momentos, la cual sería en las divisiones I, II y IV, que en su efecto sería "Crecer y Construir".

Tabla 30. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) futura.

| Factores del entorno | Peso | calificación | Total Ponderado |
|---------------------------------|------|--------------|-----------------|
| 1. Económico | 0 | 0 | |
| Empleo | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Inflación | 0,02 | 2 | 0,04 |
| IVA | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Devaluación | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Nivel de ingreso disponible | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tasas de interés | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Producto Interno Bruto | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Índice del Precio al Consumidor | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Índice del Precio al Producto | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 2. Político | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos | 0,04 | 3 | 0,12 |
| TLC | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Cambios en las leyes | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Elecciones locales | 0,01 | 3 | 0,03 |
| Nivel de gastos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Parapolítica | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 3. Social y Cultural | 0 | 0 | 0 |
| Costumbres | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Estilos de vida | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Hábitos de compra | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Ingreso disponible | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Cambios de población | 0,01 | 4 | 0,04 |
| Nivel promedio de educación | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Gustos | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Moda | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Festividades | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Placer | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 4. Tecnológico | 0 | 0 | 0 |
| Acceso a nuevas Tecnologías | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Innovación de productos | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tecnología en la producción | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tecnología de comunicación | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 5. Demográfico | 0 | 0 | 0 |
| Estilos de vida | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Equidad racial | 0,01 | 3 | 0,03 |
| Problemas éticos | 0,01 | 3 | 0,03 |
| Responsabilidad social | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Niveles sociales | 0,03 | 4 | 0,12 |
| | 1 | | 3,27 |

Fuente. Elaboración propia.

7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz es un instrumento para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una Matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera de todo contundente.

Para realizar la Matriz EFI, primero que todo se hace una lista de los factores de éxito (Económico, Político, Social y Cultural, Tecnológico y Demográfico) identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se utilizan 10 factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades, escogiéndose los que más influyen en el funcionamiento interno de la empresa, además ayuda a comprender qué aspectos fuertes y débiles tiene la empresa para aprovechar sus fortalezas y cambiar sus amenazas.

Después de realizada la lista se asigna un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.

De acuerdo con la influencia de cada factor interno se le asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor calificación igual a 1, una debilidad menor calificación igual 2, una fuerza menor calificación igual 3 o una fuerza mayor calificación igual 4. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en la matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5, los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 31. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

| Factores Críticos de Éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| 1. Económico | | | |
| Razón Corriente | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Margen de utilidad neta | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Solidez | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Endeudamiento total | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Participación del Mercado | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Cuentas por cobrar | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Inventarios | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 2. Políticos | | | |
| Impuestos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| TLC | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Elecciones Locales | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Nivel de gastos | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Cambios en las leyes | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Condiciones políticas | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Leyes especiales a nivel local | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 3. Social y Cultural | | | |
| Costumbres en la ciudad | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Estilos de vida | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Hábitos de compra | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Ingreso disponible | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Actitud hacia los productos de calidad | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Actitud hacia el servicio al cliente | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Cambios de población | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 4. Tecnológico | | | |
| Acceso a nuevas Tecnologías | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Innovación de productos | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Tecnología en la producción | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Tecnología de comunicación | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Herramientas de trabajo y Maquinas | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 5. Demográfico | | | |
| Problemas éticos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Responsabilidad social | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Niveles sociales | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Reciclaje | 0,02 | 3 | 0,06 |
| | 1 | | 3,22 |

Fuente. Elaboración propia.

La Tabla 31 contiene la Matriz EFI de la empresa Vinos Don José. Se observa que las fuerzas más importantes de la empresa son: Razón Corriente, participación de mercado, actitud hacia el servicio al cliente, acceso a nuevas tecnologías, innovación de nuevos productos y tecnología en la producción, con pesos entre 0,05 y 0,06, lo cual indica que estas fuerzas y debilidades ejercen una mayor presión interna en el funcionamiento de la empresa.

Se observa un total ponderado de 3,22, lo que indica que la empresa Vinos Don José se caracteriza por estar muy por encima de la media que corresponde a 2,5, lo que quiere decir que se encuentra en una posición interna fuerte para seguir su funcionamiento.

7.3 MATRIZ AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FUERZAS (DOFA)

La *Matriz Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fuerzas (DOFA)* es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: *Estrategias de Fuerzas y Debilidades, Estrategias de Debilidades y*

Oportunidades, Estrategias de Fuerzas y Amenazas y Estrategias de Debilidades y Amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una *Matriz AODF* y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

7.3.1 Las Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los Gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

7.3.2 Las Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

7.3.3 Las Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

7.3.4 Las Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

7.4 ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (D/O).

7.4.1 Debilidades

- ✓ No hay manejo de direccionamiento estratégico en la empresa, lo que causa muchas dificultades para una mayor rentabilidad.
- ✓ Existe una ausencia de investigaciones de mercado en la empresa.
- ✓ Es una debilidad que la empresa no desarrolle planes de mercado.
- ✓ No se realizan capacitaciones a nivel administrativo y contable.

- ✓ Es una debilidad para la empresa que la marca Vinos Don José no esté posicionada a nivel Nacional.
- ✓ La inversión que la empresa hace en tecnología de punta es muy poca.
- ✓ Existe una inadecuada infraestructura para incrementar la capacidad de producción.
- ✓ Hay baja capacidad productiva para un mayor abastecimiento en el mercado Nacional.
- ✓ La empresa sólo dedica un 5% de sus ventas a publicidad y promoción, mientras que muchas otras empresas presupuestan el triple.
- ✓ La campaña de publicidad actual no es creativa, ni excitante, ésta se hace a través de RCN, en Tuluá (Valle del Cauca).

7.4.2 Oportunidades:

- ✓ Ampliación cobertura en el mercado nacional.
- ✓ Baja calidad de los productos que se ofrecen en el municipio.
- ✓ Único vino natural que se produce en la región.
- ✓ Los consumidores de vino están mostrando un gran interés por los vinos alejados de los procesos químicos.
- ✓ Importantes comerciantes del Eje Cafetero desean vender el Vino Don José.
- ✓ Referencia en cuanto a la región como centro vitícola.

7.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y AMENAZAS (F/A).

7.5.1 Fortalezas:

- ✓ Reconocimiento de la marca y la imagen de Vinos Don José en la región.
- ✓ La empresa cuenta con local propia y adecuada para la producción del vino.
- ✓ La producción del vino se hace a través de maquinaria adecuada, materia prima de fácil acceso, bajos costos de elaboración.

- ✓ La empresa cuenta con un personal reducido, pero altamente calificado para sacar al mercado el producto de excelente calidad y así cumplir con la demanda.
- ✓ Es un producto netamente natural.
- ✓ Apoyo entre procesos, manejándose una buena comunicación interna.
- ✓ Producción continúa con buena actitud para mejorar.
- ✓ El crecimiento de la comercialización y ventas que se ha dado en los últimos años.

7.5.2 Amenazas

- ✓ Un número creciente de consumidores del Vino Don José compran en grandes almacenes de cadena, en los que la presencia del vino es débil.
- ✓ Infidelidad de los clientes.
- ✓ Competencia nacional e internacional, en el mercado debido a las importaciones de otros vinos.
- ✓ Escasez de materia prima (la uva), ya sea por problemas climáticos, plagas, altos costos en los insumos agrícolas, ocasionando la sustitución del cultivo por otros y por ende la alteración de costos.
- ✓ Impuesto de rentas muy altos.
- ✓ Los productos sustitutos.

La Tabla 32 contiene una presentación esquemática de una *Matriz DOFA*. Se observa que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Tabla 32. Matriz DOFA

| <p style="text-align: center;">Vinos DON JOSÉ</p> | <p style="text-align: center;">Fuerzas-F</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades-D</p> |
|--|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. El nombre de Vinos Don José tiene notoriedad e imagen de alta calidad en la región. 2. La producción del vino se hace a través de maquinaria adecuada, materia prima de fácil acceso, bajos costos de elaboración. 3. La empresa cuenta con un personal reducido, pero altamente calificado para sacar al mercado el producto de excelente calidad y así cumplir con la demanda. 4. Es un producto netamente natural. 5. Apoyo entre procesos, manejándose una buena comunicación interna. 6. Producción continúa con buena actitud para mejorar. | <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay manejo de direccionamiento estratégico en la empresa, lo que causa muchas dificultades para una mayor rentabilidad. 2. Existe una ausencia de investigaciones de mercado en la empresa. 3. Es una debilidad que la empresa no desarrolle planes de mercado 4. No se realizan capacitaciones a nivel administrativo y contable. 5. Es una debilidad para la empresa que la marca Vinos Don José no esté posicionada a nivel nacional. 6. La inversión que la empresa hace en tecnología de punta es muy poca. 7. Existe una inadecuada infraestructura para incrementar la capacidad de producción. 8. Hay baja capacidad productiva para un mayor abastecimiento en el mercado Nacional. 9. La empresa sólo dedica un 5% de sus ventas a publicidad y promoción, mientras que muchas otras empresas presupuestan el triple. 10. La campaña de publicidad actual no es creativa, ni excitante, ésta se hace a través de RCN, en Tuluá (Valle del Cauca). |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades-O</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias-FO</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias-DO</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de cobertura en el mercado nacional. 2. Único vino natural que se produce en la región. 3. Los consumidores de vino están mostrando un gran interés por los vinos alejados de los procesos químicos. 4. Importantes comerciantes del Eje Cafetero desean vender el Vino Don José. 5. Referencia en cuanto a la región como centro vitícola. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrar el mercado, ya que su nombre es reconocido y además es un vino netamente artesanal en la región. 2. Fortalecer la imagen corporativa y por ende los procesos en la realización del vino, ya que existe una buena actitud para mejorar. 3. Desarrollar el producto, ya que se puede crear e innovar nuevos productos (vinos). 4. Ampliar la zona de comercialización y distribución del vino, ya que la empresa puede cumplir con la demanda. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la comercialización y distribución del vino, aprovechando ser la única empresa de la región productora del vino artesanal. 2. Mejorar en cuanto al direccionamiento, capacitación, tecnologías, e infraestructura, para así posicionarse en el mercado y competir con calidad frente a otros. 3. Ofrecer a los comerciantes buenos precios y descuentos para que así puedan dar a conocer el vino y que además sea posicionado en las mentes de más consumidores satisfaciendo sus deseos. |

Tabla 32. (Continuación).

| Amenazas-A | Estrategias-FA | Estrategias-DA |
|---|---|--|
| <p>1. Un número creciente de consumidores del “Vino Don José” compran en grandes almacenes de cadena, en los que la presencia del vino es débil.</p> <p>2. Infidelidad de los clientes.</p> <p>3. La crisis financiera que afecta a Colombia.</p> <p>4. Competencia nacional e internacional, en el mercado debido a las importaciones de otros vinos.</p> <p>5. Escasez de materia prima (la uva), ya sea por problemas climáticos, plagas, altos costos en los insumos agrícolas, ocasionando la sustitución del cultivo por otros y por ende la alteración de costos.</p> | <p>1. Buscar estrategias que permitan tener la diferenciación en los productos, y catalogarnos por ser una de las mejores empresas vinícolas de la región por producir un vino natural.</p> <p>2. Ofrecer buenos precios a los distribuidores y clientes para así competir adecuadamente con otros productos.</p> <p>3. Brindar siempre un vino netamente artesanal ya que lo diferencia de los otros por no tener conservantes.</p> <p>4. Proporcionar adecuadamente los procesos en la elaboración del vino ya que se cuenta con personal calificado, maquinaria sofisticada, costos bajos, y una muy buena actitud para mejorar.</p> | <p>1. Buscar una mejora continua en todos los procesos de la empresa, ya que cuenta con un vino excelente que lo caracteriza por ser natural.</p> <p>2. Innovar y seguir fortaleciendo cada día más el vino ya que su naturalidad lo hace diferente; además de su elaboración, distribución y comercialización, enfocarse para mayor aceptación de éste en las personas.</p> <p>3. Buscar que la empresa tenga más hectáreas sembradas de uvas para que así los costos de materias primas y producción sean más favorables y ofrecer mejores precios tanto a distribuidores como clientes.</p> |

Fuente: Elaboración propia

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

8.1.1 Visión. VINOS DON JOSÉ, Para el año 2022 se proyecta como una empresa nacional líder en la producción y comercialización de vinos, con mejora continua en sus procesos de calidad, con desarrollo tecnológico en sus equipos e infraestructura, logrando dar cumplimiento a los deseos y necesidades de nuestros clientes. Abriendo nuevos mercados en el exterior que nos permita consolidar las exportaciones de nuestros productos, logrando diversificar la oferta de acuerdo a las tendencias y exigencias de cada mercado en los diferentes países objetivos.

8.1.2 Situación presente de Vinos Don José. La empresa posee un gran potencial de mercado para ser explotado, satisfaciendo las necesidades, deseos y gustos de todos estos clientes, ya que se ha demostrado el fuerte reconocimiento que tiene el producto en esta región y que cada vez está aumentando a nivel nacional. Con estos antecedentes se puede decir que es importante realizar una mayor comercialización del producto en los diferentes expendios de licor en el mercado a nivel regional, adicional a esto instalar puntos de ventas en zonas estratégicas para una penetración de mercado a nivel regional.

8.1.3 Elementos del pasado. Se ha evidenciado que la empresa Vinos Don José no cuenta con un área de mercadeo, la empresa, ejerce su actividad de mercadeo basándose en la experiencia y en demás aspectos que poco o nada tienen relación con herramienta de marketing.

La empresa Vinos Don José no cuenta con especificaciones a fondo sobre el producto o servicio que se ofrece, ni su nivel de innovación o formas de agregar valor en cuanto a su diseño y atributos. De igual forma no se conocen aspectos diferenciadores de los productos de la competencia, o por el contrario si se tiene algún grado de imitación hacia ellos. También es importante resaltar que para productos como estos es preciso conocer si se trata de un producto sustituto o si ya existen productos sustitutos que puedan reemplazarlo en algún momento, a su vez, si tiene o no productos complementarios que suplementen su utilidad.

Los productos de la empresa no tienen definida una estrategia puntual sobre el precio del producto, toda vez que no hay claridad si la empresa busca manejar una estrategia de penetración, la cual busca un mercado grande manejando un bajo precio y por ende poco margen, o una estrategia de descarte si busca obtener un mercado pequeño, adoptando altos precios y un alto costo, o simplemente adoptar una estrategia de paridad que le implica manejar precios ni muy altos ni muy bajos, puede también basarse en los costos o teniendo en cuenta el mercado, es decir, la oferta y la demanda del producto. Son en definitiva aspectos que nunca se han trabajado en Vinos Don José y que marcan el nivel de ventas e ingresos percibidos.

Así mismo es importante definir la plaza más apropiada en la cual se vende el producto para cubrir las necesidades básicas de canales de distribución apropiados; pero para esto se debe haber definido ya el mercado objetivo, que permitiría identificar fácilmente en donde distribuirlo, si a nivel mundial, o local, en pueblos, localidades, etc.

Entre estos y otros aspectos, en Vinos Don José no se tiene definido o estandarizado lo concerniente a las formas de comunicación que se utilizaran para llegar al cliente: televisión, radio, prensa, o haciendo uso de las bondades de internet como las redes sociales, pues puede hacerse promoción participando de eventos, ruedas de negocios, contar con fuerzas de ventas externas altamente capacitadas o intensificando los canales de distribución. Mucho menos tácticas de promoción de productos y precios especiales. Todo esto en conjunto demarca una necesidad de solución latente. Es fundamental que la empresa posea un perfil del cliente, segmente el mercado al cual va a dirigir sus productos y defina una fuerza de ventas a través de intermediarios, alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, hoteles, restaurantes y canales de distribución para obtener mayores beneficios económicos, posicionar la marca, productos y abrir nuevos mercados en otros lugares de la región. Por lo tanto es vital para la empresa centrar sus esfuerzos en planificar a mediano plazo su proyección de ventas y establecer unas estrategias a nivel comercial.

La fábrica de Vinos Don José tiene como sus principales intermediarios tres personas naturales (detallistas) que compran el vino al por mayor, para ser revendido al detal, con un margen de ganancia, no definido por la empresa; por lo cual existen diversos precios finales al consumidor en los diferentes puntos de venta.

8.1.4 Futuro. El precio es una variable que cobra importancia a corto plazo, muy diferente a lo que puede suceder con el producto y la distribución. La empresa puede sacar provecho, dado a que la flexibilidad de esta variable puede modificarse rápidamente para aumentar beneficios, rentabilidad o responder ante una posible batalla de precios. Además, el precio contribuye al posicionamiento y en otros casos hace una idea al cliente frente a la calidad.

Una estrategia de precios de penetración puede ser utilizada como herramienta de construcción de lealtad de los clientes o de entrada en el mercado. Se pueden tomar como productos punta de lanza o coloquialmente conocidos como “productos de enganche” los vinos más apetecidos según la investigación de mercado: Vino Rosado, Vino Tinto, Vino de Maracuyá y Vino Abocado, aprovechar que la variable de precio es considerada adecuada por el público con respecto a los de la competencia tanto nacional como extranjera.

La empresa debe estar respaldada por un sistema de costeo optimo, el cual le permita sostener la estrategia de precios de penetración en otras regiones, además debe ofrecer productos de alta calidad a un precio mucho más bajo del esperado.

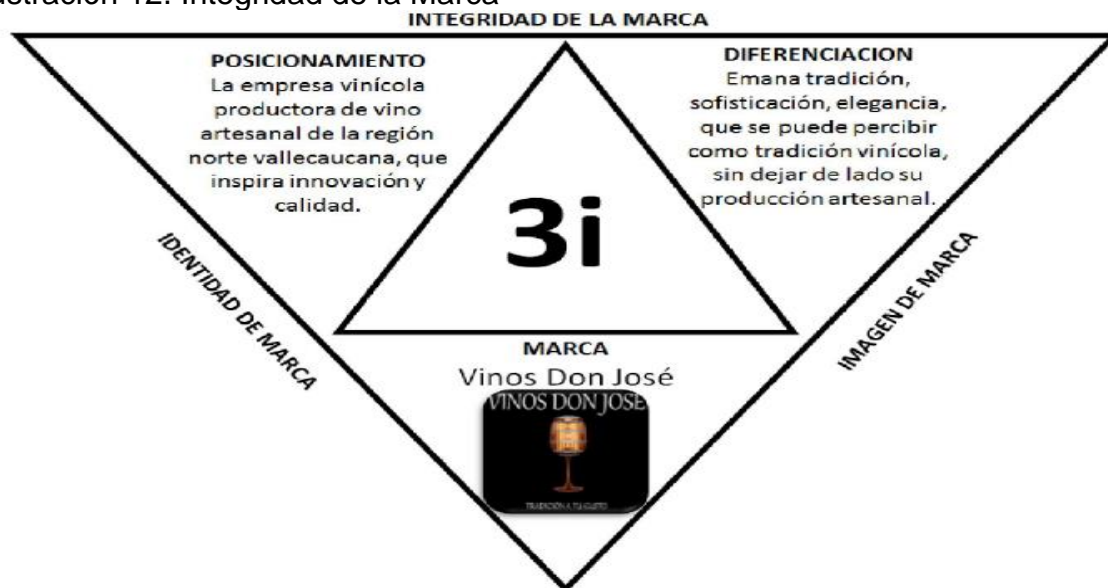
Esta composición favorece a la empresa a entrar en un nuevo mercado inclusive cuando existen contendientes más fuertes del mismo sector y fomenta lealtad con nuevos clientes desde el comienzo.

La estrategia de penetración, además de generar un reconocimiento de la marca y los productos, se debe aprovechar el “enganche” no solo de clientes, sino de arrastrar los productos poco reconocidos o menos apetecidos por el público.

La distribución se entiende en términos de mercadeo, como la forma en la cual un producto es llevado al mercado al cual se va a dirigir; en el caso de la empresa vinos Don José, existen dos formas de promocionar los productos: Directa E Indirecta Esta última llevada a cabo a través de una distribución exclusiva; en la cual solo unos pocos intermediarios tienen el derecho a la comercialización del producto.

Marketing experiencial. A continuación, se plantea el modelo de las tres i, para la empresa vinícola Don José en el proceso de elaboración del plan de mercadeo para dicha organización, el cual tiene como fundamento el Marketing 3.0 propuesto por Philip Kotler. Con la finalidad de generar personalidad a la marca empresarial, pero desde el alma humana esa es la razón de ser del modelo de las 3i.

Ilustración 12. Integridad de la Marca



Fuente: Elaboración propia. Philip Kotler.

La empresa en esta fase generaría un distintivo y en especial a su nombre Vinos Don José, ya que la organización en su nicho de mercado no cuenta con un gran

renombre para su razón social ya que muchas personas aún los identifican como vinos Onofre y es allí donde se propone una nueva imagen la cual consta del nombre de la empresa, una imagen distintiva y representativa, acompañada de una frase que genere recordación “TRADICIÓN A TU GUSTO”.

Ilustración 13. Identidad de Marca



Fuente: Elaboración propia. Philip Kotler.

Posicionamiento, lo que se busca por medio de la identidad de marca es identificar el camino indicado de cómo se pretende que los consumidores recuerden a Vinos Don José y el camino para que otorgue ese plus diferenciador es su forma de producción la cual radica en su proceso artesanal, generando un vino de excelente calidad, acompañado de la constante idea innovadora de la empresa por incursionar en vinos de diferentes sabores como lo son maracuyá, mora, naranja y lulo. Lo que genera que el portafolio de productos ofertados por la organización sea único en la región norte vallecaucana.

Lograr integridad de marca: Diferenciación, lo que se pretende por este proceso es una integridad sólida, la cual conlleve al cumplimiento de su propuesta de valor, la cual radica en la satisfacción de los clientes por medio de las expectativas generadas como lo son elegancia, sofisticación, tradición la cual busca expresar y conservar un producto familiar a través de una bebida cálida y gustosa emanando constantemente una buena imagen a través de su producción artesanal.

8.1.5 ¿Qué queremos ser? Vinos Don José quiere ser una empresa con un gran potencial de mercado para ser explotado, satisfaciendo las necesidades, deseos y gustos de todos estos clientes, ya que se ha demostrado reconocimiento que tiene el producto en esta región y que cada vez está aumentando a nivel nacional. Realizar una mayor comercialización del producto en los diferentes expendios de licor en el mercado a nivel regional, adicional a esto instalar puntos de ventas en zonas estratégicas para una penetración de mercado a nivel regional.

- ✓ Redefinir el mercado meta y segmentarlo.
- ✓ Aumentar la participación de mercado de la empresa Vinos Don José a un 0,4% al año 2022. Respecto a la participación de mercado actual.

- ✓ Proporcionar un incremento en las ventas del 15% al año 2018.
- ✓ Generar un incremento en el reconocimiento del producto en la zona norte del Valle del Cauca.
- ✓ Lograr un posicionamiento del producto en el mercado regional.
- ✓ Plantear una Mezcla de Mercado con el fin de alcanzar la penetración de mercado.

Para conocer el posicionamiento que se tiene en el mercado de la empresa Vinos Don José es necesario realizar periódicamente (cada 6 meses), un estudio de mercado donde se mida el posicionamiento y reconocimiento que tiene la empresa en el mercado, a través de encuestas donde se muestren los cambios que se han generado en los consumidores hacia el producto.

8.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

8.2.1 Misión. VINOS DON JOSÉ Es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de vinos en el mercado nacional, se caracteriza por la diversidad de sus productos en sabores y presentaciones. Comprometidos a fortalecer las relaciones con nuestros clientes, a través de la calidad y excelencia de los productos que ofrecemos, brindando estabilidad a nuestras familias y colaboradores, equilibrio social a nuestro país y respeto al medio ambiente.

8.2.2 Matriz de Valores

Ilustración 14. Matriz de Valores.

| | MENTE | CORAZÓN | ALMA | |
|--|--|---|---|--|
| E M P R E S A | MISIÓN VINOS DON JOSE es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de vinos en el mercado nacional, se caracteriza por la diversidad de sus productos en sabores y presentaciones. Comprometidos a fortalecer las relaciones con nuestros clientes, a través de la calidad y excelencia de los productos que ofrecemos, brindando estabilidad a nuestras familias y colaboradores, equilibrio social a nuestro país y respeto al medio ambiente. | Evocar con su sabor, la tradición y cultura de consumo de vino en la región, enmarcado en su proceso artesanal. | Transmitir emociones a través de sabores tradicionales y con el secreto de los vinos artesanales. | |
| | VALORES / SOSTENIBILIDAD Honestidad Compromiso Lealtad Comunicación | (RENTABILIDAD) Ser mejores siempre y continuamente. | (RETORNABILIDAD) Calidad y variedad de productos. | (SUSTENTABILIDAD) Realización de la promesa básica. |
| | Fuente: elaboración propia | Lealtad | Co-creación: Clientes - Empresa | Hacer las cosas bien. |

8.2.3 Objetivos estratégicos

- ✓ Lograr un incremento en las ventas del 15% al año 2018.
- ✓ Obtener un mayor posicionamiento en el mercado meta.

- ✓ Alcanzar una penetración de mercado en los municipios de Bolívar y Roldanillo para el año 2018.
- ✓ Adquirir una penetración de mercado en los municipios de Zarzal y La Unión para el año 2020.

8.2.3.1 Objetivos estratégicos financieros. El escenario económico que se plantea para proyectar los años 2018, 2019 y 2020 de la empresa Vinos Don José, de acuerdo con el plan estratégico sugerido, es el siguiente:

Tabla 33. Variables Macro económicas.

| | Porcentaje | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|------------|-------|-------|-------|
| Variable Macroeconómica | | | | |
| Inflación | % | 3,00% | 3,00% | 2,50% |

Fuente: Banco de La República.

Tabla 34. Balance general proyectado.

| BALANCE GENERAL | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Activo Corriente | | | |
| Efectivo | 206.784.865 | 267.841.498 | 345.587.227 |
| Cuentas X Cobrar | 56.865.278 | 61.725.402 | 76.033.693 |
| Provisión Cuentas por Cobrar | -1.137.306 | -1.234.508 | -1.520.674 |
| Inventarios Materias Primas e Insumos | 21.772.750 | 23.547.229 | 25.246.429 |
| Inventarios de Producto en Proceso | 5.534.822 | 5.955.822 | 6.357.275 |
| Total Activo Corriente: | 289.820.409 | 357.835.443 | 451.703.949 |
| Construcciones y Edificios | 247.200.000 | 254.616.000 | 260.981.400 |
| Depreciación Acumulada Planta | -12.360.000 | -25.461.600 | -39.147.210 |
| Construcciones y Edificios Neto | 234.840.000 | 229.154.400 | 221.834.190 |
| Muebles y Enseres | 7.725.000 | 7.956.750 | 8.155.669 |
| Depreciación Acumulada | -1.545.000 | -3.182.700 | -4.893.401 |
| Muebles y Enseres Neto | 6.180.000 | 4.774.050 | 3.262.268 |
| Equipo de Transporte | 35.638.000 | 36.707.140 | 37.624.819 |
| Depreciación Acumulada | -7.127.600 | -14.682.856 | -22.574.891 |
| Equipo de Transporte Neto | 28.510.400 | 22.024.284 | 15.049.927 |
| Total Activos Fijos: | 269.530.400 | 255.952.734 | 240.146.385 |
| TOTAL ACTIVO | 559.350.809 | 613.788.177 | 691.850.334 |
| Pasivo | | | |
| Cuentas X Pagar Proveedores | 29.703.500 | 24.093.251 | 25.832.090 |
| Impuestos X Pagar | 44.583.751 | 54.588.859 | 66.799.829 |
| Obligaciones Financieras | 95.000.000 | 71.250.000 | 47.500.000 |
| TOTAL PASIVO | 169.287.251 | 149.932.111 | 140.131.919 |
| Patrimonio | | | |
| Capital Social | 311.000.000 | 311.000.000 | 311.000.000 |
| Reserva Legal Acumulada | 0 | 6.973.356 | 15.511.613 |
| Utilidades Retenidas | 0 | 41.840.135 | 93.069.680 |
| Utilidades del Ejercicio | 69.733.559 | 85.382.575 | 104.481.784 |
| Revalorización patrimonio | 9.330.000 | 18.660.000 | 27.655.337 |
| TOTAL PATRIMONIO | 390.063.559 | 463.856.066 | 551.718.415 |
| TOTAL PAS + PAT | 559.350.809 | 613.788.177 | 691.850.334 |

Fuente: Elaboración propia

8.2.3.2 Análisis de las proyecciones del balance general y estado de resultados.

Tabla 35. Balance general.

| BALANCE GENERAL | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Activo Corriente | | | |
| Efectivo | 36,97 | 43,64 | 49,95 |
| Cuentas X Cobrar | 10,17 | 10,06 | 10,99 |
| Provisión Cuentas por Cobrar | | | |
| Inventarios Materias Primas e Insumos | | | |
| Inventarios de Producto en Proceso | | | |
| Total Activo Corriente: | 51,81 | 58,30 | 65,29 |
| Construcciones y Edificios | | | |
| Depreciación Acumulada Planta | | | |
| Construcciones y Edificios Neto | 41,98 | 37,33 | 32,06 |
| Muebles y Enseres | | | |
| Depreciación Acumulada | | | |
| Muebles y Enseres Neto | 1,10 | 0,78 | 0,47 |
| Equipo de Transporte | | | |
| Depreciación Acumulada | | | |
| Equipo de Transporte Neto | 5,10 | 3,59 | 2,18 |
| Total Activos Fijos: | 48,19 | 41,70 | 34,71 |
| TOTAL ACTIVO | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Pasivo | | | |
| Cuentas X Pagar Proveedores | 5,31 | 3,93 | 3,73 |
| Impuestos X Pagar | | | |
| Obligaciones Financieras | 16,98 | 11,61 | 6,87 |
| TOTAL PASIVO | 30,26 | 24,43 | 20,25 |
| Patrimonio | | | |
| Capital Social | 55,60 | 50,6 | 44,95 |
| Reserva Legal Acumulada | | | |
| Utilidades Retenidas | | | |
| Utilidades del Ejercicio | | | |
| Revalorización patrimonio | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | 69,74 | 75,57 | 79,75 |
| TOTAL PAS + PAT | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Ventas | 584.900.000 | 634.889.850 | 684.303.236 | | | |
| Devoluciones y rebajas en ventas | 5.849.000 | 6.348.899 | 3.421.516 | | | |
| Ventas netas | 579.051.000 | 628.540.952 | 680.881.720 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Costo del producto | 178.221.000 | 192.746.012 | 206.656.720 | 30,78 | 30,67 | 30,35 |
| Depreciación | 21.032.600 | 21.663.578 | 22.205.167 | 3,63 | 3,45 | 3,26 |
| Utilidad Bruta | 379.797.400 | 414.131.362 | 452.019.832 | 65,59 | 65,89 | 66,39 |
| Gasto de Ventas | 2.150.000 | 3.000.000 | 3.300.000 | 0,37 | 0,48 | 0,48 |
| Gastos de Administración | 248.461.730 | 256.954.582 | 264.907.493 | 42,91 | 40,88 | 38,91 |
| Provisiones | 1.137.306 | 97.202 | 286.166 | 0,20 | 0,02 | 0,04 |
| Utilidad Operativa | 128.048.364 | 154.079.578 | 183.526.173 | 22,11 | 24,51 | 26,95 |
| Intereses | 12.864.055 | 12.864.055 | 9.648.041 | 2,22 | 2,05 | 1,42 |
| Otros ingresos y egresos | -12.864.055 | -12.864.055 | -9.648.041 | | | |
| Revalorización de Patrimonio | -9.330.000 | -9.330.000 | -8.995.337 | | | |
| Ajuste Activos no Monetarios | 8.463.000 | 8.716.890 | 7.481.997 | | | |
| Ajuste Depreciación Acumulada | 0 | -630.978 | -1.083.179 | | | |
| Total Corrección Monetaria | -867.000 | -1.244.088 | -2.596.519 | | | |
| Utilidad antes de impuestos | 114.317.309 | 139.971.434 | 171.281.613 | 19,74 | 22,27 | 25,16 |
| Impuestos (39%) | 44.583.751 | 54.588.859 | 66.799.829 | 7,70 | 8,69 | 9,81 |
| Utilidad Neta Final | 69.733.559 | 85.382.575 | 104.481.784 | 12,04 | 13,58 | 15,35 |

Fuente: Elaboración propia

Las ventas presentarían un incremento de 20.85%, esto debido a las estrategias que se deberían implementar y en el cual se indica hacer fuertes esfuerzos en el área de mercadeo y ventas.

En términos generales, el costo del producto representaría el 30.78% para el año 2018, para el año 2019 sería de 30.67% y para el año 2020 sería de 30.35%, se observaría una disminución año a año, esto debido a los descuentos obtenidos por los proveedores. En cuanto a la depreciación esta se hace en línea recta y cuyo comportamiento sería el siguiente:

Tabla 37. Depreciación

| DESCRIPCIÓN | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Construcciones y Edificios | 247.200.000 | 254.616.000 | 260.981.400 |
| Depreciación Acumulada Planta | -12.360.000 | -25.461.600 | -39.147.210 |
| Construcciones y Edificios Neto | 234.840.000 | 229.154.400 | 221.834.190 |
| Muebles y Enseres | 7.725.000 | 7.956.750 | 8.155.669 |
| Depreciación Acumulada | -1.545.000 | -3.182.700 | -4.893.401 |
| Muebles y Enseres Neto | 6.180.000 | 4.774.050 | 3.262.268 |
| Equipo de Transporte | 35.638.000 | 36.707.140 | 37.624.819 |
| Depreciación Acumulada | -7.127.600 | -14.682.856 | -22.574.891 |
| Equipo de Transporte Neto | 28.510.400 | 22.024.284 | 15.049.927 |

Fuente: Elaboración propia

El costo del producto tendría un incremento año a año, producto de las ventas que se realizarían, pero también de la inflación que genera año a año. La depreciación se realiza tal como se indica en el cuadro anterior y es por el método de línea recta.

Una vez reunido estos datos se establece el margen bruto que en el primer año (2018) es del 65.93%, en el año 2019 es del 66.23% y en el año 2020 se proyecta para un 66.56%.

Tabla 38. Costo del producto.

| DESCRIPCIÓN | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos del Producto | \$174.182.000 | \$188.377.833 | \$201.971.431 |
| Comisiones | \$4.039.000 | \$4.368.179 | \$4.685.289 |
| Costo del producto más comisiones | \$178.221.000 | \$192.746.012 | \$206.656.720 |
| Depreciación | \$21.032.600 | \$21.663.578 | \$22.205.167 |
| Total | \$199.253.600 | \$214.409.590 | \$228.861.888 |
| Margen Bruto | 65,93% | 66,23% | 66,56% |

Fuente: Elaboración propia

El margen bruto disminuye año a año, pero su incremento no es muy representativo 0.3 frente al año 2019, y en el año 0.63 en el año 2020, esto se debe al incremento de los costos del producto.

En cuanto a los gastos administrativos y de ventas, se explican de manera detallada a continuación:

Tabla 39. Gasto administrativo mensual año 2018.

| Gastos Administrativos Mensuales año 2018 | \$ |
|---|-------------------|
| Honorarios | 250.000 |
| Impuestos | 93.333 |
| Catastro | 140.833 |
| Seguros | 81.667 |
| Servicios Públicos | 535.000 |
| Mantenimiento Reparaciones | 46.667 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | 25.000 |
| Útiles y Papelería | 132.500 |
| Combustibles y Lubricantes | 150.000 |
| Comisiones Contado % | 974.833 |
| Salarios (Incluye Jefe Mercadeo) | 11.617.040 |
| Prestaciones | 2.346.861 |
| Aportes | 3.332.243 |
| Plan de acción administrativo | 979.167 |
| TOTAL GASTOS | 20.705.144 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Gasto administrativo mensual año 2019.

| Gastos Administrativos Mensuales año 2019 | \$ |
|--|---------------------|
| Honorarios | \$257.500 |
| Impuestos | \$96.133 |
| Catastro | \$145.058 |
| Seguros | \$84.117 |
| Servicios Públicos | \$551.050 |
| Mantenimiento Reparaciones | \$48.067 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | \$25.750 |
| Útiles y Papelería | \$136.475 |
| Combustibles y Lubricantes | \$154.500 |
| Comisiones Contado % | \$1.004.078 |
| Salarios (Incluye Jefe Mercadeo) | \$11.965.551 |
| Prestaciones | \$2.417.267 |
| Aportes | \$3.432.211 |
| Plan de acción administrativo | \$1.095.125 |
| TOTAL GASTOS | \$21.412.882 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Gasto administrativo mensual año 2020.

| Gastos Administrativos Mensuales año 2020 | |
|--|---------------------|
| Honorarios | \$263.938 |
| Impuestos | \$98.537 |
| Catastro | \$148.685 |
| Seguros | \$86.220 |
| Servicios Públicos | \$564.826 |
| Mantenimiento Reparaciones | \$49.268 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | \$26.394 |
| Útiles y Papelería | \$139.887 |
| Combustibles y Lubricantes | \$158.363 |
| Comisiones Contado % | \$1.029.180 |
| Salarios (Incluye Jefe Mercadeo) | \$12.264.690 |
| Prestaciones | \$2.477.699 |
| Aportes | \$3.518.016 |
| Plan de acción administrativo | \$1.249.924 |
| TOTAL GASTOS | \$22.075.625 |

Fuente: Elaboración propia

Los gastos fijos mensuales, los gastos administrativos como los gastos de ventas, a continuación, se desglosan para mostrar su comportamiento año a año, y se proyectan de acuerdo a la inflación propuesta.

Tabla 42. Gastos fijos mensuales 2018-2020

| Gastos Administrativos | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Honorarios | 3.000.000 | 3.090.000 | 3.167.250 |
| Impuestos | 1.120.000 | 1.153.600 | 1.182.440 |
| Catastro | 1.690.000 | 1.740.700 | 1.784.218 |
| Seguros | 980.000 | 1.009.400 | 1.034.635 |
| Servicios Públicos | 6.420.000 | 6.612.600 | 6.777.915 |
| Mantenimiento Reparaciones | 560.000 | 576.800 | 591.220 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | 300.000 | 309.000 | 316.725 |
| Útiles y Papelería | 1.590.000 | 1.637.700 | 1.678.643 |
| Combustibles y Lubricantes | 1.800.000 | 1.854.000 | 1.900.350 |
| Comisiones Contado % | 11.698.000 | 12.048.940 | 12.350.164 |
| Salarios (Incluye Jefe Mercadeo) | 139.404.477 | 143.586.611 | 147.176.277 |
| Prestaciones | 28.162.335 | 29.007.205 | 29.732.385 |
| Aportes | 39.986.918 | 41.186.526 | 42.216.189 |
| Plan de acción administrativo | 11.750.000 | 13.141.500 | 14.999.084 |
| TOTAL GASTOS | 248.461.730 | 256.954.582 | 264.907.493 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Gastos de ventas proyectados

| Gastos de ventas | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Plan de acción medios publicitarios | | | |
| Pauta emisora | \$1.500.000 | \$2.200.000 | \$2.500.000 |
| Medios de comunicación | \$650.000 | \$800.000 | \$950.000 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | \$2.150.000 | \$3.000.000 | \$3.450.000 |

Fuente: Elaboración propia

El mayor rubro lo representan los gastos administrativos, debido a que allí se encuentra estipulada el pago de todos los empleados de la empresa Vinos Don José, incluyendo a los vendedores, Jefe de Mercadeo (Nuevo cargo), Gerente, secretaria y demás cargos. En el rubro de ventas, sólo se estima lo concerniente con publicidad.

La utilidad operativa representaría el 22.11% para el año 2018 y se incrementaría año a año, esto debido a que los mayores incrementos de los gastos operativos se presentan en este año, en donde los gastos de administración representarían el 42.91% del total de las ventas.

La utilidad neta final representa el 12.04% del total de las ventas para el año 2018, pero este se incrementarían en los siguientes 2019 y 2020, debido a que el mayor esfuerzo financiero se debe realizar en el año 2018 para poder aplicar las estrategias y acción al interior de la empresa.

Indicadores financieros proyectados. A continuación, se muestra el comportamiento de algunos de los indicadores financieros proyectados para los años 2018, 2019 y 2020.

Tabla 44. Indicadores financieros proyectados

| | 2018 | 2019 | 2020 | VARIACIÓN |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| Ventas | \$584.900.000 | \$634.889.850 | \$684.303.236 | 7,87% |
| Utilidad Operativa | \$128.048.364 | \$154.079.578 | \$183.526.173 | 16,89% |
| Depreciaciones y amortizaciones | \$21.032.600 | \$21.663.578 | \$22.505.167 | |
| Costos y gastos de ventas | \$180.371.000 | \$195.716.012 | \$209.956.720 | 7,85% |
| Margen Operativo | 21,89% | 24,27% | 26,82% | 9,79% |
| | | | | |
| EBITDA | \$149.080.964 | \$175.716.156 | \$205.731.340 | 15,17% |
| Margen EBITDA | 25,49% | 27,68% | 30,06% | |
| | | | | |
| KTNO | \$54.469.350 | \$67.135.202 | \$81.805.307 | |
| KTNO/VTAS/ (PKTNO) | 9,31% | 10,57% | 11,95% | |
| PDC | 2,74% | 2,62% | 2,51% | |

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia, se observaría un incremento anual de ventas entre el 2019 y el 2020 en un 7,87%%, esto se daría de acuerdo a la gestión comercial que se desarrolle, permitiendo no tener stock de inventario en el almacén y una rotación mayor de la mercancía, además de una cartera sana.

MARGEN EBITDA= EBITDA/ VENTAS

Este margen ha incrementado dando así a entender que la empresa siempre contará con ingresos que se convierten en caja, para atender pago de impuestos, apoyar las inversiones, cubrir las obligaciones financieras, y repartir utilidades.

En cuanto a la utilidad operativa se puede decir que el incremento del 2019 al 2020 en un valor mayor al incremento en ventas que desde el punto de vista operativo fue muy bueno, y que se constata con el EBITDA, el cual creció en mayor proporción a las ventas; concluyendo así que la empresa está recibiendo \$14.240.708 más por peso vendido.

Tabla 45. Otros Indicadores.

| INDICADORES | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Liquidez - Razón Corriente | 3,90 | 4,55 | 4,88 |
| Prueba Acida | 4 | 4 | 5 |
| Rotación cartera (días) | 35,00 | 35,00 | 40,00 |
| Rotación Inventarios (días) | 16,8 | 16,7 | 16,6 |
| Rotación Proveedores (días) | 53,7 | 40,5 | 40,6 |
| Nivel de Endeudamiento Total | 30,3% | 24,4% | 20,3% |
| Concentración Corto Plazo | 0 | 0 | 1 |
| Ebitda / Gastos Financieros | 1167,7% | 1366,9% | 2135,3% |
| Ebitda / Servicio de Deuda | 1167,7% | 480,3% | 616,9% |
| Rentabilidad Operacional | 21,9% | 24,3% | 26,8% |
| Rentabilidad Neta | 11,9% | 13,4% | 15,3% |
| Rentabilidad Patrimonio | 17,9% | 18,4% | 18,9% |
| Rentabilidad del Activo | 12,5% | 13,9% | 15,1% |

Fuente: Elaboración propia

La razón corriente y la cual trata sobre la disponibilidad que tiene la Empresa Vinos Don José a corto plazo, para afrontar sus compromisos a corto plazo, se puede interpretar que la empresa tendría una razón corriente para el año 2018 del 3.90; para el año 2019 de 4.55; y para el año 2020 de 4.88. Esto quiere decir, que por cada peso (\$1) que la empresa la Vinos Don José debe en el corto plazo, cuenta en el año 2018 con \$3.90; para el año 2019 cuenta con \$4.55 y para el año 2020 contaría con \$4.88, para atender sus obligaciones en el corto plazo.

En cuanto a la prueba acida, calificada como un de las pruebas más rigurosas en especial para un tipo de empresa que produce y comercializa productos, tal como sucede con Vinos Don José y mediante la cual se verifica la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente contaría con otros saldos de efectivos como sería las cuentas por cobrar, las ventas, pero sin los inventarios. Según estos criterios, se tiene que la empresa Vinos Don José presenta una prueba acida del 4 para el año 2018; de 4 para el año 2019 y 5 para el año 2020. Lo anterior quiere decir, que por cada peso que la empresa Vinos Don José tiene, cuenta con \$4 de los activos corrientes de fácil realización para cancelar los pasivos corrientes en el año 2018; cuenta con \$4 de los activos corrientes de fácil realización para cancelar

los pasivos corrientes en el año 2019; cuenta con \$5 de los activos corrientes de fácil realización para cancelar los pasivos corrientes en el año 2020.

En el caso del indicador nivel de endeudamiento, éste se interpreta diciendo que por cada peso (\$) que la empresa Vinos Don José tendría invertido en activos \$30.3 centavos que han sido financiados por terceros, en el año 2018, es decir, los acreedores son dueños del 30.3% de la empresa, quedando 69.7% para el propietario.

Para el año 2019, la empresa Vinos Don José tendría invertido en activos cerca de \$24.4 centavos, que han sido financiados por terceros, lo cual lleva a determinar que los acreedores son dueños del 24.4% de la empresa, dejando un 75.6% a disposición del dueño o de los accionistas.

En cambio, para el año 2020 la empresa Vinos Don José, tendría invertido en activos \$20.3 centavos, los cuales han sido financiados por terceros, esta cifra ha llevado a considerar que los acreedores son dueños del 20.3% de la empresa, dejando un 79.7% para el propietario.

En cuanto al indicador rotación de cartera, indica que para el año 2018 la empresa Vinos Don José tardaría 35 días en recuperar su cartera.

Para el año 2019 la cifra no varía, teniendo en cuenta el indicador de rotación de cartera, se ha determinado que Vinos Don José tardaría 35 días en recuperar su cartera, cifra igual a la del año anterior.

En cambio, para el año 2020, Vinos Don José tardaría cerca de 40 días, en recuperar su cartera, lo cual representa un periodo de tiempo mayor en comparación con los años anteriores.

El indicador rotación de inventarios se puede interpretar diciendo, que para el año 2018 la empresa rotaría 16.8 veces sus inventarios, es decir, que el inventario se convierte 16.8 veces por año, en efectivo o cuentas por cobrar.

Para el año 2020 la empresa Vinos Don José rotaría cerca de 16.7 veces los inventarios, lo cual lleva a considerar que el inventario se convierte 16.7 veces por año, en un efectivo o cuentas por cobrar.

Para el año 2020, Vinos Don José rotaría 16.6 veces los inventarios, de igual manera se ha considerado que el inventario se convierte 16.6 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar.

En el caso del indicador, rotación de proveedores, este se puede interpretar diciendo que, durante el año 2018, Vinos Don José pagaría las cuentas a sus proveedores, en un promedio de 53.7 días.

Para el año 2018, Vinos Don José pagaría las cuentas pendientes a sus proveedores, en promedio de 40.5 días, que corresponde a un tiempo menor si se compara con el año anterior.

Para el año 2020 la empresa Vinos Don José, realizaría el pago de las cuentas a los proveedores en tiempo aproximado de 40.6 días.

Los resultados anteriores significan que para el año 2018 las utilidades netas corresponderían al 17.9% sobre el patrimonio; para el año 2019 las utilidades netas, son del 18.4 % por encima del patrimonio; y para el año 2020 las utilidades netas están 18.9% sobre el patrimonio, lo cual llevaría considerar que se ha presentado un aumento durante este último año.

9. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa enumera los objetivos a alcanzar con el fin de armonizar las expectativas de los accionistas/propietarios con los valores alrededor de los cuales la entidad se organiza. La estrategia corporativa establece las políticas por medio de los cuales se integra el portafolio de negocios. Dichos valores y políticas se especifican en la entidad por medio de dimensiones de la estrategia. En el nivel de unidades de negocio, una entidad establece las estrategias competitivas para luchar en un segmento del mercado. (PORTER, M., 1985).

9.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

La Matriz Interna - Externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La Matriz IE se parece a la Matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, eso explica porque las dos tienen el nombre de Matrices de Cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponden a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de las utilidades que corresponden a cada división, tanto en la Matriz BCG como en la IE.

La Matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. En el eje X de la matriz IE un total ponderado entre 1,0 y 1,99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2,0 y 2,99 se puede considerar promedio y una calificación entre 2,0 y 4,0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado entre 1,0 y 1,99 en el eje Y se considera bajo, una calificación entre 2,0 y 2,99 es intermedia y una calificación de 3,0 a 4,0 es alta.

Una Matriz IE describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Las estrategias para crecer y construir son adecuadas para la división I la división II y la división III. La división IV es candidata a cosechar o despojarse.

Esta Matriz se basa en totales ponderados del EFI en el eje X (3,22) y los totales ponderados del EFE en el eje Y (3,11).

- ✓ Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- ✓ La organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- ✓ Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- ✓ La organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- ✓ La organización tiene capacidad excesiva de producción.
- ✓ La industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Desarrollo del Producto. Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La Estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- ✓ La organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- ✓ La organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- ✓ Los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- ✓ La organización compite en una industria de gran crecimiento.
- ✓ La organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

Tanto el desarrollo del mercado como el desarrollo del producto ayudan en gran modo al conocimiento del vino y por ende a tener más fuerza en el mercado vinícola. Otras estrategias serían las Integrativas que se refieren a:

Integración hacia Atrás. La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- ✓ Los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- ✓ No hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- ✓ La organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- ✓ La organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- ✓ Las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- ✓ Los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- ✓ La empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

Integración hacia Adelante. La Integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia adelante es aplicable cuando:

- ✓ Los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- ✓ La existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- ✓ La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- ✓ La organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

- ✓ Las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- ✓ Los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

Integración Horizontal. La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- ✓ La organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- ✓ La organización compite en una industria que está creciendo
- ✓ Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- ✓ La organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- ✓ Los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

Las estrategias anteriores serían las más convenientes para estas divisiones y le darían más fuerza para que la empresa sea más sólida, competitiva y rentable. Las mencionadas son las más convenientes para el cuadrante en el que se encuentra ubicada la empresa Vinos Don José.

9.2 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La (BCG) y la Matriz Interna y Externa (IE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas que son pluridivisionales cuando formulan estrategias. La Matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, es decir, en términos de la parte relativa del mercado, que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria, además esta matriz permite a la empresa Vinos Don José, y a otras empresas administrar sus carteras de negocios analizando el mercado que se está ocupando y la tasa de crecimiento de la organización.

La parte relativa del mercado que se está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En la *Matriz BCG*, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X. Punto medio del eje X se suele fijar en 5,0, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje Y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje Y pueden ir de -20 a +20%, donde 0,0 es el punto medio. Esto representa la escala numérica que se suele usar para los ejes X Y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que consideren convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la *Matriz BCG*:

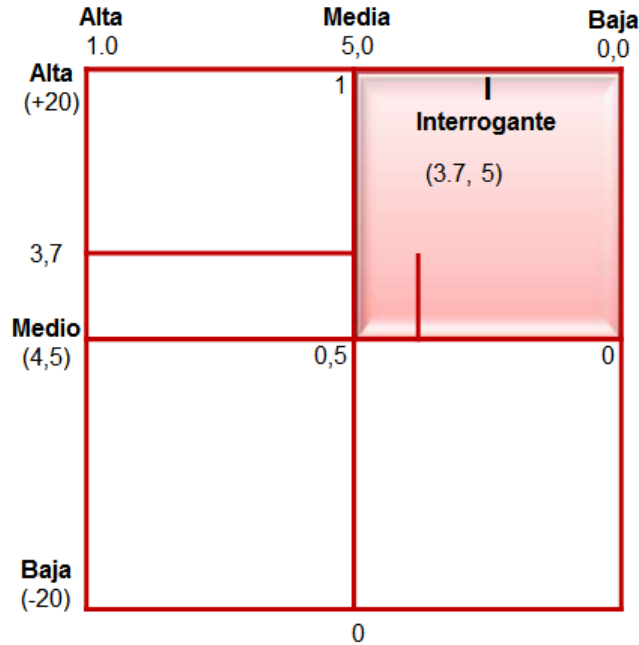
Los Interrogantes: Las divisiones ubicadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Las Estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Las Vacas de Dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso rendimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Los Perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

Gráfica 22. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)



Fuente. Elaboración propia.

La empresa Vinos Don José se encuentra ubicada en el lo cual da a conocer que posee una escasa parte relativa del mercado y que compite en una industria con gran crecimiento en el mercado. Estas empresas requieren de estrategias intensivas como, penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la Matriz de la Gran Estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

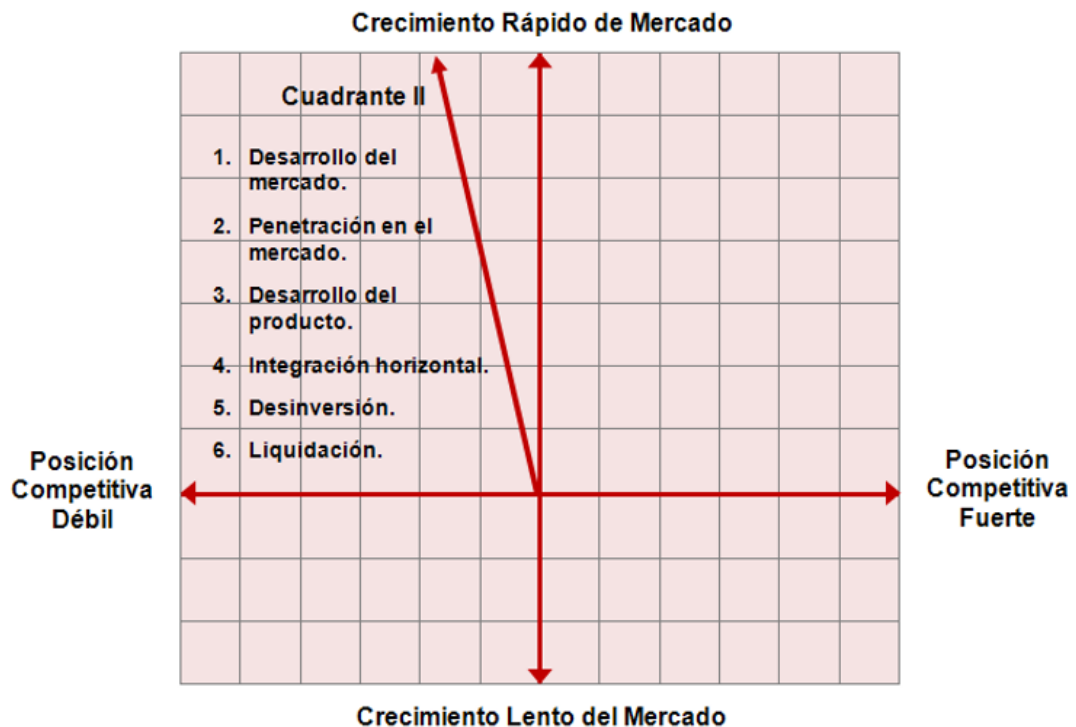
Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: *la Posición Competitiva y el Crecimiento del Mercado.*

Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- ✓ Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia están en una posición estratégica excelente.

- ✓ Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.
- ✓ Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.
- ✓ Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una *posición competitiva fuerte*, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.

Gráfica 23. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente. Elaboración propia.

La empresa Vinos Don José se encuentra situada en el cuadrante II, lo que quiere decir que compite en industrias cuyo mercado registra un crecimiento. La primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva y no integrativa o desinversión, sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Desinversión: Consiste en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- ✓ La organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- ✓ Una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- ✓ Una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- ✓ Una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- ✓ Las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

Liquidación: Consiste en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:

- ✓ La organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- ✓ La única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

- ✓ Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

9.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para el análisis de la empresa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la Matriz PEYEA representan dos Dimensiones Internas: Fuerzas Financieras (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos Dimensiones Externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la Matriz PEYEA. La tabla contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, la Razón Corriente, el Margen de Utilidad, la Liquidez, la Solidez y Endeudamiento, se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La Matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Tabla 46. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

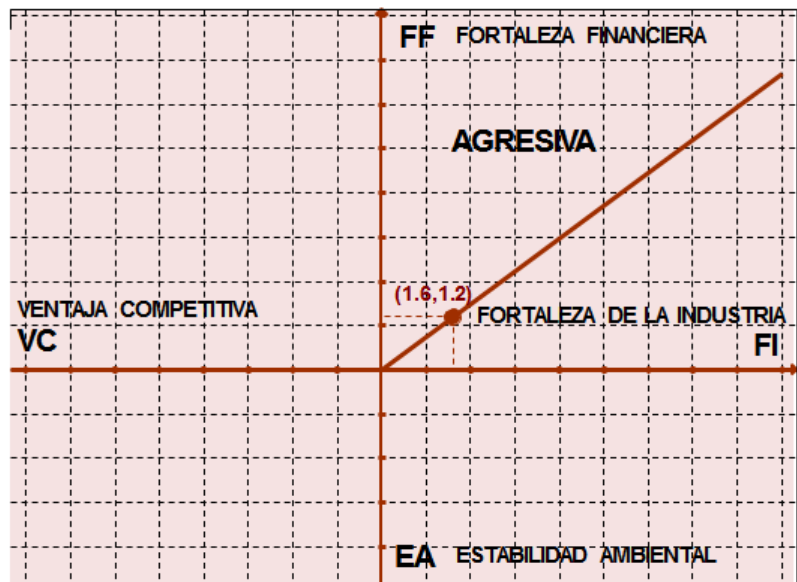
| Posición Estratégica Interna | Valor numérico |
|---|------------------------|
| Fuerza Financiera (FF) | |
| Razón corriente | 5 |
| Liquidez | 5 |
| Margen de utilidad | 4 |
| Solidez | 4 |
| Endeudamiento total | 3 |
| | 21 / 5 = 4,20 |
| Ventaja Competitiva (VC) | |
| Participación del mercado -3 | -3 |
| Calidad del producto -2 | -2 |
| Lealtad de clientes -3 | -3 |
| Control sobre proveedores y distribuidores -2 | -2 |
| Servicio al cliente -1 | -1 |
| | -11 / 5 = - 2,2 |

Tabla 42 (Continuación)

| Posición Estratégica Interna | Valor numérico |
|--------------------------------------|-----------------|
| Estabilidad del Ambiente (EA) | |
| Tasa de inflación | -4 |
| Cambios tecnológicos | -3 |
| Escala de precios | -3 |
| Presión competitiva | -2 |
| Variabilidad de la demanda | -3 |
| | $-15 / 3 = -5$ |
| Fuerza de la Industria (FI) | |
| Crecimiento del sector | 3 |
| Rivalidad | 5 |
| Lealtad de marca | 3 |
| Aprovechamiento de recursos | 4 |
| Potencial de utilidades | 4 |
| | $19 / 5 = 3,80$ |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



Fuente: Elaboración propia

En esta Matriz PEYEA, se puede ver que el vector direccional de la empresa Vinos Don José está situada en el cuadrante Agresiva, es decir que la empresa se encuentra en buena posición para usar sus fuerzas internas en el aprovechamiento de oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás y hacia delante, o una estrategia combinada

etc., resultan viables dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Una vez desarrolladas todas las bases para la toma de decisiones, en cuanto a la Formulación de Estrategias, se procede a elegir las estrategias más importantes sobre las cuales debe trabajar la empresa; para ello se hace uso de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) que representa el marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las matrices para “decidir” en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias y alternativas. Es decir, la Matriz EFE, la Matriz EFI, la Matriz del Perfil Competitivo, la Matriz AODF, el Análisis PEYEA, la Matriz del BCG, la Matriz IE y la Matriz de la Gran Estrategia, que ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La Tabla 43 describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables. Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la Matriz EFE y la Matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la Matriz EFE y la Matriz EFI.

La escala de calificaciones del atractivo es:

1 = no es atractiva
3 = bastante atractiva

2 = algo atractiva
4 = muy atractiva

Tabla 47. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

| Oportunidades | Peso | Desarrollo de Mercados | | Penetración de Mercados | | Desarrollo de Productos | |
|---------------------------------|-------------|------------------------|-------|-------------------------|------|-------------------------|------|
| | | PA | TPA | PA | TCA | PA | TPA |
| Empleo | 4,46% | 4 | 0,17 | 4 | 0,17 | 4 | 0,17 |
| Nivel de ingreso disponible | 4,32% | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 |
| Tasas de interés | 8,76% | 2 | 0,17 | 3 | 0,26 | 2 | 0,17 |
| TLC | 8,78% | 2 | 0,17 | 2 | 0,17 | 3 | 0,26 |
| Costumbres | 6,43% | 3 | 0,19 | 4 | 0,25 | 3 | 0,19 |
| Estilos de vida | 6,43% | 4 | 0,25 | 4 | 0,25 | 2 | 0,12 |
| Hábitos de compra | 3,47% | 3 | 0,10 | 3 | 0,10 | 3 | 0,10 |
| Cambios de población | 2,43% | 3 | 0,072 | 4 | 0,09 | 2 | 0,04 |
| Nivel promedio de educación | 2,34% | 3 | 0,070 | 3 | 0,07 | 2 | 0,04 |
| Gustos | 4,22% | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 3 | 0,12 |
| Acceso a nuevas tecnologías | 6,65% | 3 | 0,19 | 4 | 0,26 | 3 | 0,19 |
| Innovación de productos | 7,21% | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | | | | | | | |
| Inflación | 3,54% | 2 | 0,07 | 3 | 0,10 | 2 | 0,07 |
| IVA | 4,43% | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 |
| Devaluación | 5,54% | 1 | 0,055 | 2 | 0,11 | 2 | 0,11 |
| Tasas de interés | 3,12% | 2 | 0,062 | 2 | 0,06 | 2 | 0,06 |
| Índice del precio al consumidor | 4,54% | 3 | 0,13 | 3 | 0,13 | 2 | 0,09 |
| Impuestos | 5,65% | 2 | 0,11 | 2 | 0,11 | 2 | 0,11 |
| Cambios en las leyes | 2,12% | 3 | 0,063 | 2 | 0,04 | 1 | 0,02 |
| Equidad racial | 3,65% | 3 | 0,109 | 3 | 0,10 | 3 | 0,10 |
| Problemas éticos | 1,43% | 2 | 0,028 | 2 | 0,02 | 2 | 0,02 |
| Nivel de gastos | 6,91% | 3 | 0,20 | 2 | 0,13 | 2 | 0,13 |
| Totales | 100% | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 (Continuación)

| Fortalezas | Peso | Desarrollo de Mercados | | Penetración de Mercados | | Desarrollo de Productos | |
|--------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TCA | PA | TPA |
| Participación del mercado | 5,76% | 4 | 0,23 | 4 | 0,23 | 3 | 0,17 |
| Inventarios | 5,34% | 4 | 0,21 | 4 | 0,21 | 3 | 0,16 |
| Estilos de vida | 4,34% | 3 | 0,13 | 3 | 0,13 | 2 | 0,08 |
| Hábitos de compra | 3,89% | 3 | 0,11 | 3 | 0,11 | 4 | 0,15 |
| Actitud hacia producto de calidad | 4,76% | 3 | 0,14 | 4 | 0,19 | 3 | 0,14 |
| Actitud hacia el servicio al cliente | 7,87% | 4 | 0,31 | 4 | 0,31 | 4 | 0,31 |
| Acceso a nuevas tecnologías | 3,98% | 3 | 0,11 | 3 | 0,11 | 3 | 0,11 |
| Innovación de productos | 2,76% | 3 | 0,08 | 4 | 0,11 | 3 | 0,08 |
| Tecnología en la producción | 6,65% | 3 | 0,19 | 3 | 0,19 | 3 | 0,19 |
| Herramienta de trabajo y máquinas | 7,54% | 4 | 0,30 | 3 | 0,22 | 3 | 0,22 |
| Debilidades | | | | | | | |
| Endeudamiento total | 4,86% | 2 | 0,09 | 3 | 0,14 | 2 | 0,097 |
| Cuentas por cobrar | 6,76% | 3 | 0,20 | 2 | 0,13 | 3 | 0,20 |
| Impuestos | 4,84% | 2 | 0,09 | 2 | 0,09 | 2 | 0,09 |
| TLC | 3,54% | 2 | 0,07 | 2 | 0,07 | 4 | 0,14 |
| Elecciones locales | 3,43% | 3 | 0,10 | 2 | 0,06 | 3 | 0,10 |
| Nivel de gastos | 5,65% | 2 | 0,11 | 3 | 0,16 | 3 | 0,16 |
| Cambios en las leyes | 5,76% | 2 | 0,11 | 2 | 0,11 | 2 | 0,11 |
| Leyes especiales a nivel local | 4,54% | 2 | 0,09 | 2 | 0,09 | 1 | 0,04 |
| Condiciones políticas | 4,33% | 2 | 0,08 | 1 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Problemas éticos | 3,4% | 3 | 0,10 | 2 | 0,06 | 2 | 0,06 |
| Totales | 100% | | 5,62 | | 5,82 | | 5,20 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados que arroja la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, se toma el puntaje más alto que en este caso es de 5,82, correspondiente a la penetración de mercado. La cual es conformada por las siguientes variables:

Penetración de Mercado: La estrategia de penetración de mercado para la empresa Vinos Don José pretende aumentar la participación del mercado en los municipios de Bolívar, Zarzal, La Unión y Roldanillo, que corresponde a los productos presentes (vino), por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los vinos existentes en los mercados actuales. Este es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de Marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios.

Cabe destacar que en los mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y la empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que

sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para la empresa Vinos Don José y sus productos.

Esta estrategia se puede aplicar siempre y cuando la empresa se encuentre en las siguientes condiciones:

- ✓ Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- ✓ Cuando la tasa usada en los consumidores actuales puede ser aumentada significativamente.
- ✓ Cuando la compartición de mercado entre los grandes competidores ha estado decayendo mientras las ventas totales de la industria han estado aumentando.
- ✓ Cuando la correlación entre las ventas de dólar y la mercadotecnia del dólar han sido históricamente altas.
- ✓ Cuando las economías crecientes de escala ofrecen mayores ventajas Competitivas.

10. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Partiendo de los objetivos estratégicos definidos, se diseñó el siguiente plan de acción que permita secuencialmente alcanzar de forma coherente y estructurada estos objetivos por medio del desarrollo de las estrategias, sus respectivas actividades y el tiempo establecido para cada una, los responsables y el presupuesto que se necesitaría para su desarrollo:

Tabla 48. Plan de acción y mejoramiento

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | INDICADOR | PRESUPUESTO/TIEMPO |
|---|--|--|--|
| <p>(A) DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADEO A NIVEL LOCAL Y REGIONAL QUE PERMITA LA PENETRACIÓN DE MERCADO SUFICIENTE PARA EL AUMENTO DE LAS VENTAS.</p> | Estructurar y crear el área de mercado: dentro del análisis efectuado, se enfatizó la falta de planificación debido a la ausencia del área de mercadeo en la organización. Se iniciará estructurando el diseño organizacional y gestionando la creación de esta área y destinando recursos para el desarrollo de planes de mercadeo. | <p>Número de nuevos clientes C₀: Número de clientes iniciales. C₁: Número de clientes con la implementación del plan. $\frac{C_0 - C_1}{C_0}$</p> | <p>Presupuesto: \$800.000</p> |
| | | | <p>Tiempo: 2 semanas</p> |
| | | | <p>Responsable: GERENTE</p> |
| | | | <p>Presupuesto: Asesoría en mercadeo \$200.000</p> |
| | | | <p>Tiempo: 1 semana</p> |
| | | | <p>Responsable: ASESOR DE MERCADEO</p> |
| | | | <p>Presupuesto: \$700.000</p> |
| | | | <p>Tiempo: 1 semana</p> |
| | | | <p>Responsable</p> |

Tabla 43. (Continuación)

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>a mediano plazo en municipios de Departamentos vecinos como Risaralda y Quindío para ampliar la zona de acción de la empresa. Aquí se diseñará la forma de cómo se trabajará con estos asesores.</p> <p>Diseñar un plan de publicidad, social media y página web: con este diseño se busca fortalecer la presencia de la organización a través de la web. El diseño de una página web y el control de una fan page son funciones que desde su creación pueden ser posteriormente manejadas por el gerente por un auxiliar administrativo.</p> <p>Los contenidos se deben estar refrescando constantemente para no perder vigencia en las redes sociales y otros medios virtuales, además permiten medir de manera cualitativa las experiencias de los consumidores con los productos que se ofrecen.</p> | | <p>GERENTE</p> <p>Presupuesto: Asesoría en mercadeo \$400.000</p> <p>Tiempo: 3 semanas</p> <p>Responsable: ASESOR DE MERCADEO</p> |
| <p>(B) REALIZAR INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE DESARROLLANDO EL PUNTO DE EXHIBICIÓN Y VENTA EN EL MUNICIPIO DE BOLÍVAR Y PROYECTÁNDOSE A FUTURO A NIVEL REGIONAL.</p> | <p>Adecuar la sala de exhibición y venta: se busca mejorar las instalaciones del sitio que se tiene para exhibir la mercancía. Este punto de exhibición debe de propender por estar mejor organizado y con una disposición para recibir a los clientes que deseen contemplar la mercancía en stock y adquirir la más llamativa.</p> | <p>Aumento de ingresos desde las ventas regionales por el nuevo punto de exhibición</p> | <p>Presupuesto: Gastos de adecuación \$1.000.000</p> <p>Tiempo: 4 Semanas</p> <p>Responsable: GERENTE</p> <p>Presupuesto:</p> |

Tabla 43. (Continuación)

| | | | |
|---|---|-----------------------------|--|
| | Planificar el stock que se tendrá en el punto de exhibición y venta: es adecuado efectuar cálculos aproximados desde la empuera del gerente y sus trabajadores y con la ayuda de un experto en el tema para manejar niveles de inventarios adecuados y suficientes. | | Asesoría administrativa \$100.000 |
| | | | Tiempo: 4 semanas |
| | | | Responsable: ASESOR ADMINISTRATIVO Y GERENTE |
| (C) DESARROLLAR NUEVOS DISEÑOS DE EMPAQUES Y PRODUCTOS BASADOS EN EL MARKETING EXPERIENCIAL Y EL CONCEPTO DE CO- CREACIÓN PARA SU POSIBLE DIVERSIFICACIÓN. | Crear la sala de exhibición y venta: se busca mejorar las instalaciones del sitio que se tiene para exhibir la mercancía. Este punto de exhibición debe de propender por estar mejor organizado y con una disposición para recibir a los clientes que deseen no solo observar los productos sino también degustarlos. | Número de nuevos productos. | Presupuesto: \$300.000 |
| | | | Tiempo: 4 semanas |
| | | | Responsable: GERENTE |
| | Diseñar productos nuevos: basados en el ítem anterior se busca proponer nuevos diseños y productos a incorporar en el portafolio de productos que estén basados en los gustos, valores y experiencias de los clientes. | | Presupuesto: Costos diseño: \$100.000 |
| | | | Tiempo: 2 semanas |
| | | | Responsable: GERENTE |
| | Realizar pruebas piloto de los productos resultantes: bajo la presentación de una exposición y cata de los productos nuevos y algunos diseños anteriores, se convocará a la comunidad, empresas, clientes y familias no solo del municipio sino también de municipios vecinos a esta exposición. | | Presupuesto: Costo evento exposición: \$100.000 |
| | Tiempo: 1 semana | | |
| | | | Responsable GERENTE Y EMPLEADOS |
| | Medir el impacto y acogimiento de estos. Esto también con el fin de promover la cultura del vino. | | |

Tabla 43. (Continuación)

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>Definir el nuevo portafolio y precios: se pretende elaborar nuevamente un portafolio de productos práctico con los diseños anteriores y los nuevos productos. Se hará el diseño de todo el material para la demostración en el punto de distribución y para que los asesores externos enseñen los productos a sus clientes.</p> | | <p>Presupuesto: Costo elaboración portafolio: \$100.000</p> |
| | | | <p>Tiempo: 2 semanas</p> |
| | | | <p>Responsable: GERENTE</p> |
| <p>(D) ESTABLECER VÍNCULOS COMERCIALES ESTRATÉGICOS CON DISTRIBUIDORES</p> | <p>Poner en marcha vínculos estratégicos con distribuidores de otros sectores: formalizar a través de convenios o acuerdos con empresas donde se puedan comercializar los productos (Hoteles, Restaurantes, Estanquillos, Supermercados)</p> | <p>NO APLICA</p> <p>Aumento de ventas en un periodo</p> | <p>Presupuesto: NO APLICA</p> |
| | | | <p>Tiempo: 2 semanas</p> |
| | | | <p>Responsable: GERENTE</p> |
| | <p>Contratar impulsores para Supermercados y Grandes superficies: es fundamental tener impulsores de los productos en los supermercados y superficies de cadena con las que se establezca vínculos estratégicos para promocionar los productos, inicialmente se pueden contratar por temporadas pico (día de la madre, navidad, etc.)</p> | | <p>Presupuesto: Costo promedio \$3.000.000</p> |
| | | | <p>Tiempo: 15 semanas</p> |
| | | | <p>Responsable: EMPRESA CONTRATISTA</p> |

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIÓN

Este trabajo permitió a la empresa **Vinos Don José** obtener herramientas de administración y mercadeo viables que permitirán y contribuirán al posicionamiento y penetración del producto en el mercado como uno de los mejores vinos naturales y artesanales de la región.

El Plan de Mercadeo creado se considera (a nivel interno de la empresa) como el mejor proceso para desarrollar y mantener una unión viable entre los objetivos de la empresa, los recursos de la misma y las oportunidades cambiantes del mercado. Se analizaron todos los factores que influyen en la empresa como son el Entorno Económico, Político, Cultural, Demográfico y Tecnológico, que dan una visión para comprender el entorno en que se está compitiendo, sus ventajas, y desventajas frente a ello, ya que así la empresa puede actuar para estar a un buen nivel competitivo.

Se concluyó que el Estudio de Mercado realizado para la empresa muestra un panorama más amplio y claro de las características del mercado actual, para un continuo análisis al desempeño y mejoramiento de los procesos de producción y comercialización realizados por ésta.

Según varios análisis hechos, y teniendo siempre en cuenta que la empresa Vinos Don José debe realizar una penetración de mercados con una buena Mezcla de Marketing, es importante tener en cuenta que se debe comenzar por presentar la imagen de la empresa e irla posicionando en este mercado, ya que de esta manera podrá expandirse cada día más hasta lograr una cobertura nacional, buscando llegar a mercados internacionales.

Según los datos estadísticos, se concluye que se debe hacer una excelente Estrategia de Promoción del Producto para que haya una mejor competitividad entre el vino producido por la empresa Vinos Don José.

Con respecto al análisis de la situación interna se puede concluir que la empresa posee un gran potencial para crecer y proyectarse a otros niveles geográficos, ya que cuenta con un recorrido y experiencia significativa. En cuanto a la calidad de los productos y el sistema de producción artesanal, es posible mejorarlos a través de la investigación, inversión e innovación.

La empresa requiere de ajustes estructurales en cuanto al diseño organizacional, ya que el área contable y de finanzas está debilitado, además carece del área de mercadeo; por lo tanto, es necesario que se cree dicha dependencia con su respectivo responsable para así poder poner en marcha planes de mercado; al igual que destinar los recursos necesarios para este ítem. Los costos de producción se podrían mejorar si se amplía la gama de proveedores, ya que solo se limitan a tener unos pocos, además que se reducirían las demoras en la entrega de materia prima

y a su vez reduce la espera en la producción. A nivel general, en las áreas funcionales existentes en la organización, hay ausencia de manuales de funciones, por lo tanto, se deben gestionar para mejorar la productividad de acuerdo a las labores correspondientes.

En el área de talento humano hay informalidad en cuanto a la contratación, funciones de cada cargo, selección e incentivos para el personal y, sumado a esto, la mano de obra es escasa; a pesar de esto hay un buen clima laboral, baja rotación y ausentismo y adecuada disposición por parte de los trabajadores.

Con respecto al diagnóstico externo se puede concluir que el entorno político-legal es cada vez más estricto, ya que las empresas que se encargan de transformar materias primas para el consumo humano están siendo fuertemente reglamentadas.

Tecnológicamente se da un impacto medianamente positivo en cuanto a investigación y desarrollo, ya que se cuenta con tecnificación en los procesos de producción. El uso de las nuevas tecnologías favorece el sector de la economía para fortalecer y posicionar el producto y la marca.

Con respecto a la estrategia que se enfocó en el estudio de mercadeo, fue elaborada con la finalidad de generar tácticas y actividades que permitan satisfacer las necesidades de los clientes; se propusieron diferentes herramientas de investigación de mercados para elaborar en la región donde la empresa tiene mayor influencia. Las herramientas implementadas fueron: Focus Group y encuestas; las cuales se realizaron en cuatro municipios circunvecinos a la empresa: Bolívar, Roldanillo, Zarzal y La Unión. Se obtuvieron resultados importantes en cuanto al vino con mayor aceptación, el cual es el vino tinto y otros con unos resultados muy sobresalientes como es el caso del Rosado y Maracuyá.

Se estableció el plan de mercadeo para la organización y tres objetivos estratégicos con sus actividades respectivas, que fueron la base del plan de acción planteado. El primer objetivo corresponde a la puesta en marcha o aplicación del plan de mercado propuesto (para el año 2018), el segundo objetivo corresponde al desarrollo de producto teniendo en cuenta el concepto de co-creación; y por último las alianzas estratégicas para aumentar los niveles de ventas teniendo como canales de distribución otros sectores económicos.

12. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa llevar a cabo el plan de marketing en el tiempo estipulado para conseguir los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los periodos establecidos para cada actividad en el cronograma.

- ✓ Penetración de mercado: Implementar el plan de mercadeo a nivel local y regional que permita la penetración de mercado suficiente para el crecimiento de las ventas.
- ✓ Desarrollo de producto: Desarrollo de nuevos diseños y productos basados en el marketing de valores y marketing experiencial para una posible diversificación.
- ✓ Diversificación concéntrica: Integración vertical hacia adelante desarrollando el punto de exposición y proyectándose a futuro a nivel regional.

La empresa deberá tener en cuenta las estrategias de publicidad propuestas, para facilitar la labor de la fuerza de ventas, impulsar la venta de sus productos en el punto de venta, permitiendo fortalecer las relaciones con el intermediario; apoyar las propuestas planteadas para la promoción de ventas y reforzar estrategias que influyan en las decisiones de los consumidores al momento de elegir la marca.

Es importante que la empresa desarrolle los métodos de control propuestos a nivel financiero y de mercadeo, debido que a través de ellos podrá medir el impacto y los resultados generados por cada estrategia realizada; así mismo controlar y detectar cualquier desviación de las estrategias para aplicar medidas correctivas.

Planificar la producción adecuadamente para responder a la demanda de forma eficiente y tener unas estadísticas sobre las épocas de mayor y menor productividad.

Efectuar pronósticos de las estacionalidades a través del año para ser más precisos en la contratación de personal para épocas con alta demanda.

Implementar un sistema de costeo basado en actividades y así tener conocimiento pleno de cuánto cuesta producir cada una de las líneas de vinos.

Implementar un software contable eficiente para mejorar la parte financiera y además conocer en tiempo real cómo está operando la organización.

Desligar la parte contable de la empresa de vinos con la de las demás líneas de negocio que poseen.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2010). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Gránica S.A., 2010, ISBN 978-950-641-291-3, p. 40.
- Ambrocio, V. (2000). *Plan de Marketing paso a paso*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia. Ltda.
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia corporativa*. Nueva York: McGraw Hill.
- Armstrong J. (1982). "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*,
<http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&cont>.
- Asohofrucol. (20 de noviembre de 2017). Obtenido de
<http://www.asohofrucol.com.co/>
- Baraona Z., B., & Rivera G., J. (2012). Análisis empírico de la financiación de nuevas empresas en Colombia. *Innovar.*, 217.
- Benítez, J. (enero de 2017). Entrevista al Gerente actual de Vinos Don José. Bolívar, Bolívar Valle, Colombia.
- Betancourt , B. (2011). *Entorno Organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Programa Editorial.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estrategico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y de competitividad*. Santiago de Cali: Ecoe-Ediciones.
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Economía del Valle del Cauca: Balance 2016 y perspectivas 2017*. Cali. Obtenido de
<http://www.ccc.org.co/file/2017/02/IE-N85-Balance-2016-y-Perspectivas-2017.pdf>
- Carraras , G. (1996). *Como educar en valores*. Madrid: Ediciones Nancea S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Personal*. México: MacGraw Hill.
- Comisión Vallecaucana por la Educación. (2017). *Perspectivas de la Educación en el Valle del Cauca*. Santiago de Cali. Obtenido de
<http://www.cve.org.co/web/wp-content/uploads/2012/11/Perspectivas-de-la-Educacio%CC%81n-en-el-Valle-del-Cauca.pdf>
- Contreras B., M. (1998). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: 3 ed. Unisur.
- Corpoica. (20 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.corpoica.org.co/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Decima primera edición. Editorial PEARSON .

- Dianon, S. (1983). *Cómo Preparar Manuales Administrativos*. México: Interamericana, 1983.
- Druker, P. (1999). *Talento Humano para el Siglo XXI*. México: McGraw Hill. .
- Expovinos, C. (2014). Obtenido de <http://www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/25-eventos/1042-expovinos-crece-y-democratiza-la-cultura-del-vino-en-colombia>
- Finagro. (20 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>
- Garcia, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Oscar León García Serna.
- Gobernación del Valle del Cauca. (2017). *14 experiencias exitosas muestran al Valle como departamento con educación incluyente y con calidad*. Obtenido de <http://www.valledelcauca.gov.co/educacion/publicaciones.php?id=40082>
- Hill, C. (1996). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado*. Santafé de Bogotá.: MCGRAW-HILL. 3ª Edición.
- ICER. (2015). Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_valle_delcauca_2015.pdf
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2001). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: ed. Pearson Prentice Hall.
- León G. , O. (2003). *Valoración de empresas Gerencia de Valor y Eva*.
- Lerma, A., Bárcena, J., & Kirchner , S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas funcionales*. Bogotá: Ed. Alfa Omega.
- Llisterri, J. (2015). *En Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Disponible en internet: <http://www.iadb.or>
- Méndez A., C. (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa, Noriega Editores.
- Méndez A., C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. . México: Ed. Limusa (Noriega Editores - México) 4ta Edición.
- Minagricultura. (20 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/CAPITULO-8-Fondo-de-Fomento-Hortifruticola.aspx>

- Mintzberg H. (1999). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press. Nueva Yor:
http://books.google.com.co/books/about/The_Rise_and_Fall_of_Strategic_Planning.html?id=j7sXs_19dm8C&redir_esc=y.
- Mintzerg , H. (1999). *Safari la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires.: Granica S.A.
- Municipio, B. (2017). *Bolivar nuestro compromiso*. Obtenido de http://www.bolivarvalle.gov.co/informacion_general.shtml
- Parasuraman , Z. (1997). *Fundamentos teóricos sobre la calidad del Servicio*. México: MacGrawHill.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Compañía editorial Continental de C.V.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. . México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Campus.
- Powell. (1992). *Strategic Planning as Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*,
http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/st_planning_as_CA.pdf.
- Prieto H., J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. . Bogotá: 4 ed. Ecoe Ediciones. .
- Rivera J. (2007). Estructura Financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las PYMES del sector confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2002-2004. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 191-219.
- Robinson R., & Pearce J. (s.f.). *The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations*, *Strategic Management Journal*. <http://arp.sagepub.com/content/23/4/307.ref>.
- SAC. (20 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.sac.org.co/es/>
- Sánchez C., J., Osorio G. , J., & Bahena, E. (2015 p. 321-324). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia*. Pereira: Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. D.
- Sánchez C., J., Osorio G., J., & Baena M., E. (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia*. Pereira: Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, pp. 321-324.
- Sena. (2017). *Sistema-de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-(SENNOVA)*. Bogotá. Obtenido de <https://lineabase.sena.edu.co/oportunidades/formacion/Paginas/Sistema->

de-Investigacion,-Desarrollo-Tecnologico-e-Innovacion-del-SENA-
(SENNOVA).aspx

- Serna G., H. (2007). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Novena edición. 3R editores.
- Serna G., H. (2007). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores 9 edición.
- Serna, H. (2005). *Indíces de gestión*. México: 2 ed. Editorial 3R Editores.
- Shrader C., T., & Dalton . (1984 p. 149-171.). *Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, Journal of Management*,. Disponible en internet:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130707/abs>.
- Siles , R., & Mondelo, E. (2012). *Gestión de proyectos para resultados*. . Documento Digital.
- Sini. (2018). *Sistema Nacional de Información Cultural*. Sanfé de Bogota. Obtenido de
<http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AR EID=3&SECID=8&ldDep=76&COLTEM=217>
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá : Ed Norma. .
- Steiner G. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press. Nueva York. :
http://books.google.com.co/books/about/Strategic_planning.html?id=g8-JEtQR9_UC&redir_esc=y.
- SuperSociedades. (2004). *Las Mipymes en Colombia años 2002-2004*. Bogotá: Grupo de Estadística Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Obtenido de SUPERSOCIEDADES “las MiPYMES en Colombia: evolución, desarrollo y fomento (1999-2003) disponible en: (www.supersociedades.gov.co). Consulta 2012.
- Vidal A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: 2 ed. Ecoe Ediciones.
- Villegas O., F. (2009). *Marketing Estratégico: Modelo para Elaborar su Exitoso Plan de Mercado*. Cali: Universidad el Valle.

ANEXO A.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE

Objetivo. Identificar la situación actual en cuanto a los aspectos administrativos, de la empresa para formular una estrategia acorde a los requerimientos de la Empresa.

1. Descripción del sistema administrativo.
2. ¿Cuál es el direccionamiento estratégico?
3. ¿Qué sistema se utiliza para la selección y contratación del personal?
4. ¿Qué capacitación se suministra a los empleados?
5. ¿Cómo y quién efectúa el seguimiento a las funciones de los empleados?
6. ¿Qué clase de medidas correctivas se aplican?
7. ¿Cómo es la política de servicio al cliente?
8. ¿Cómo se percibe el clima organizacional en Vinos Don José?
9. ¿Existe políticas de incentivos para los empleados?
10. ¿Cómo son las comunicaciones en la empresa?

ANEXO B.

ENCUESTA A EMPLEADOS

Objetivo. Identificar la situación actual en cuanto a los aspectos administrativos, de la empresa para formular una estrategia acorde a los requerimientos de la Empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la disponibilidad de vacantes en la empresa Vinos Don José?

_____ Anuncio en periódico

_____ Anuncio radial

_____ Oficina de empleo

_____ Recomendación

¿Otro? ____ ¿Cuál? _____

2. Cómo considera el entrenamiento que recibió:

a. Excelente _____ b. Buen _____

c. Regular _____ d. Malo _____

3. ¿Conoce las líneas de autoridad establecidas en la empresa?

SI _____ NO _____

Cuáles son: _____

4. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI _____ NO _____

5. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI _____ NO _____

6. ¿Le fueron entregadas por escritos sus funciones?

SI _____ NO _____

ANEXO C.

ENTREVISTA APLICADA A LOS CLIENTES

Objetivo. Identificar la situación actual en cuanto a los aspectos administrativos, de la empresa para formular una estrategia acorde a los requerimientos de la Empresa.

1. ¿Cuál es el motivo de su visita a las instalaciones de Vinos Don José?

- a. Empresa de contrato _____
- b. Recibir información _____
- c. Pagar deuda _____

2. ¿Qué factores motivaron la contratar los servicios de Vinos Don José?

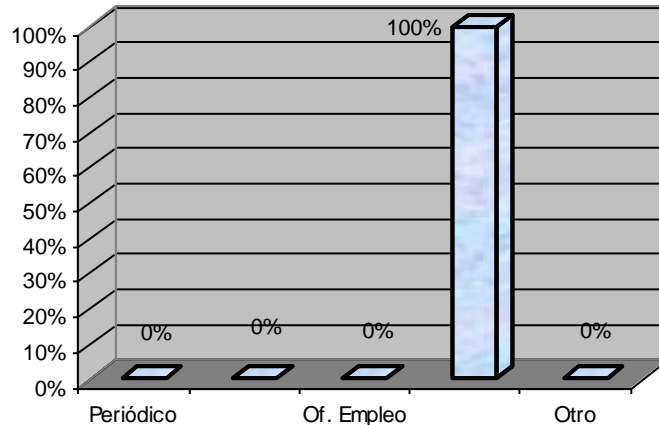
- a. Condiciones de pago _____
- b. Calidad _____
- c. Planes _____
- e. Otro. _____ Cuál? _____

ANEXO D

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ

La encuesta permitió conocer el pensamiento del talento humano que labora en la empresa para identificar aspectos relacionados con la situación actual de la misma.

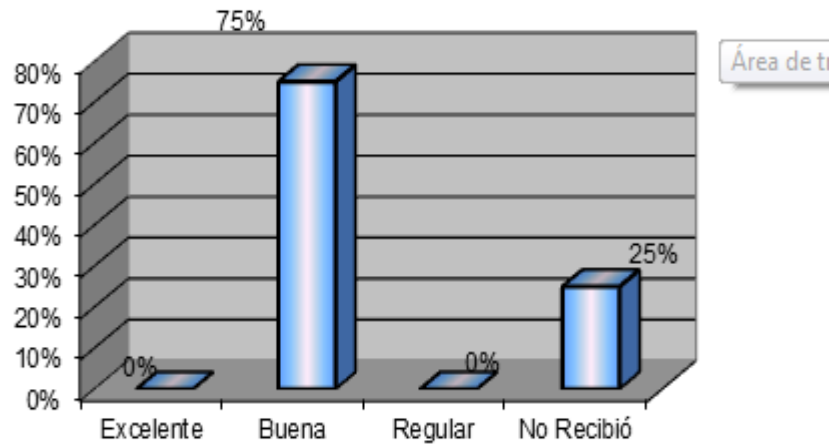
Gráfica 25. Medio a través del cual se informó de la vacante en la Empresa



Fuente: Elaboración propia

En Vinos Don José de acuerdo a lo expresado por el 100% de los empleados prevalece el reclutamiento de personal a través de referencias, es modalidad muy utilizada en el entorno empresarial regional y que se encuentra estipulada dentro de las opciones de reclutamiento de personal, sin embargo, se puede observar que no han apropiado un modelo administrativo para la dirección de la empresa, que defina claramente las políticas de selección de personal, la cual según Idalberto Chiavenato: “se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado” (Chiavenato I. , 1999) es decir, la selección se basa en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, pues al momento de decidir la vinculación del talento humano se debe considerar la importancia que éste tiene para la organización ya que es el actor número uno del desarrollo empresarial y factor principal de la creatividad y el agente del compromiso consciente, por lo tanto su acertada selección es definitiva para el rendimiento empresarial.

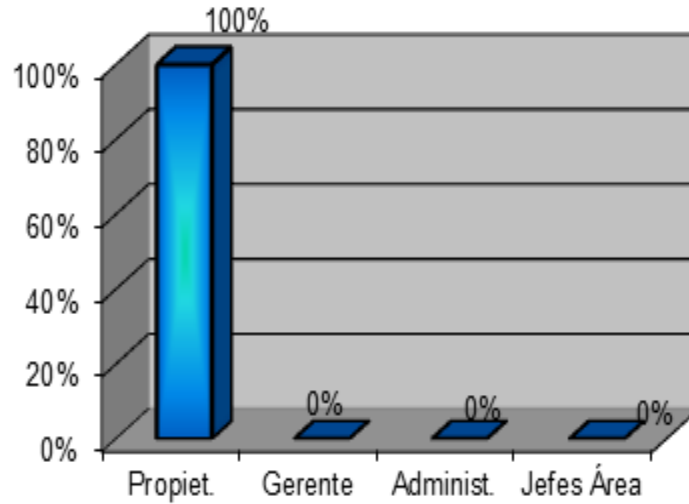
Gráfica 26. Inducción que recibieron para desarrollar el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al respecto, las teorías administrativas y específicamente la administración de personal expresa que “debe existir un primer contacto del individuo con la organización mediante un entrenamiento, el que se refiere a los procesos por los cuales el nuevo miembro aprende el sistema de valores, los patrones y normas de comportamiento requeridos por la entidad, los objetivos básicos de la organización, los medios preferidos para alcanzar los objetivos, la responsabilidad básica de cada miembro en el papel que se le adjudica en la organización, los patrones requeridos para el desempeño eficaz del cargo y un conjunto de reglas de principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la organización (Chiavenato I. , 1999), esta variable tiene el siguiente comportamiento: el 75% expresa que fue buena, pero un 25% que no recibió.

Gráfica 27. Línea de autoridad reconocida en la empresa

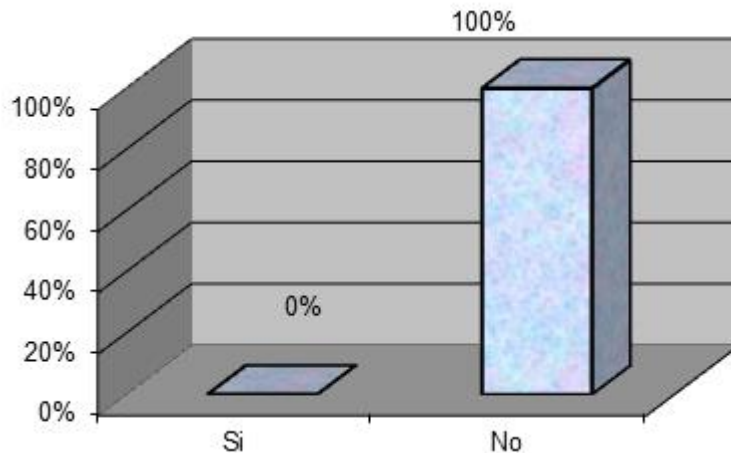


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo manifestado por el Gerente en la empresa existen líneas de autoridad definidos, los empleados reconocen la autoridad en su propietario, aspecto muy importante contenido en la tercera etapa del proceso administrativo que define: "Cada subalterno debe subordinarse sólo a un superior.

La reciprocidad de este principio implica que debe haber una autoridad única sobre cada persona, para evitar la duplicidad de órdenes".

Gráfica 28. Conocimiento de la misión

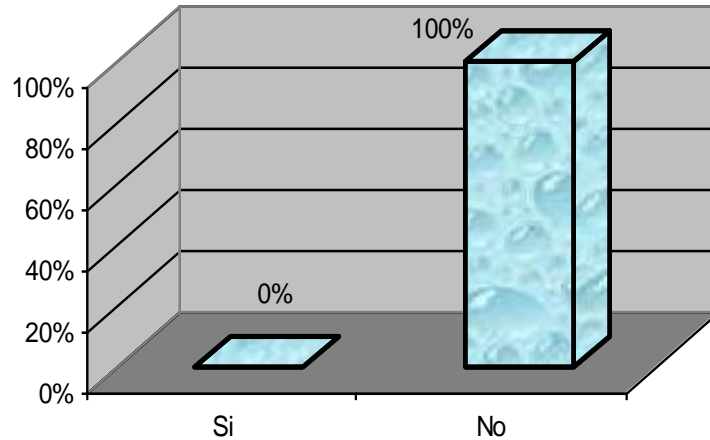


Fuente: Elaboración propia

La misión empresarial según Chiavenato es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa, a pesar de su importancia en el entorno empresarial, ésta

no ha sido definida según lo expresa su propietario, pero los empleados informan que la conocen.

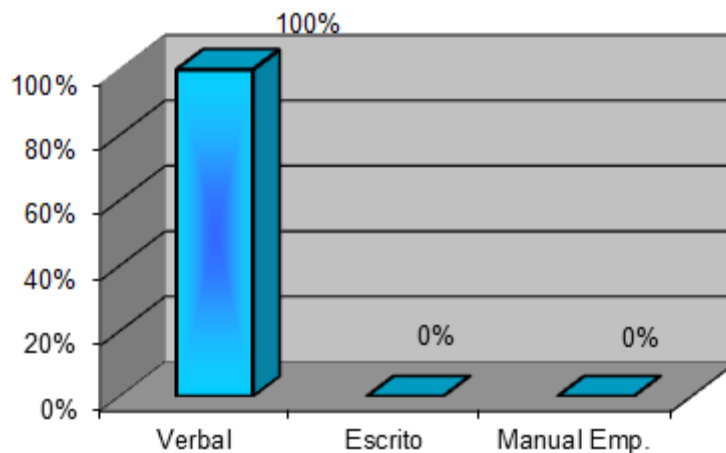
Gráfica 29. Definición de la visión



Fuente: Elaboración propia

El nuevo entorno empresarial ha adoptado para su direccionamiento las modernas teorías administrativas que toman como cuarto proceso definir la misión y visión de las organizaciones. (Druker, 1999). La visión se constituye en un sueño de futuro y es la brújula que orienta la organización hacia el futuro, en la Empresa ha definido su horizonte (según lo expresa en la entrevista la Gerente) pero los empleados no la identifican, como se observa en las gráficas.

Gráfica 30. Funciones asignadas

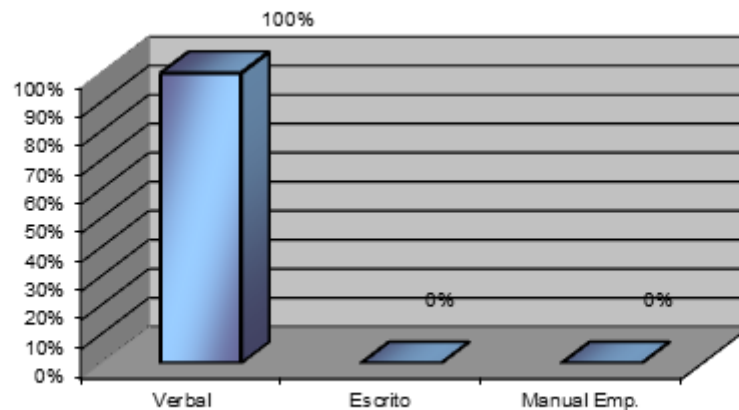


Fuente: Elaboración propia

Las funciones son las actividades que debe desarrollar cada funcionario y deben estar documentadas en el manual, este es un documento que contiene sistemas y

técnicas específicas a seguir para lograr el trabajo de todo el personal en una labor determinada, sin embargo, no se encuentran establecidas por escrito, según lo expresado por el 100% de los encuestados.

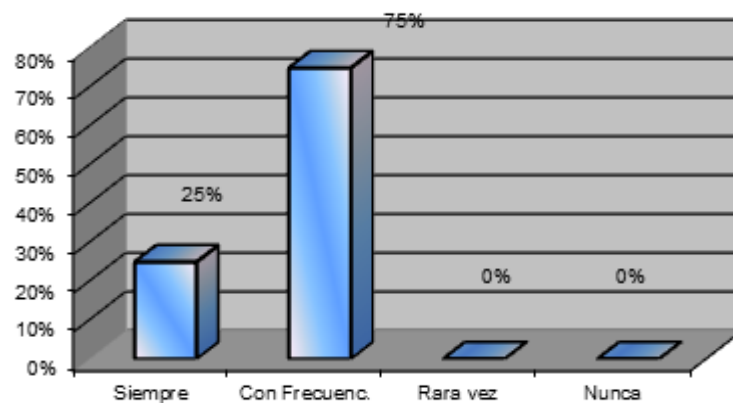
Gráfica 31. Procedimientos para ejecutar las labores



Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos no se encuentran estipulados por escrito, según lo expresado por el 100% de los encuestados, la información es suministrada en forma verbal, estos porcentajes corroboran la ausencia de organización administrativa ya que los teóricos de esta ciencia expresan que: “Los manuales son documentos que contienen sistemas y técnicas específicas a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que desempeña responsabilidades específicas y proporciona a la empresa un sistema de referencia común y estandarizado porque cada uno de los empleados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas, sirviendo éstos de facilitadores del proceso administrativo” (Dianon, 1983).

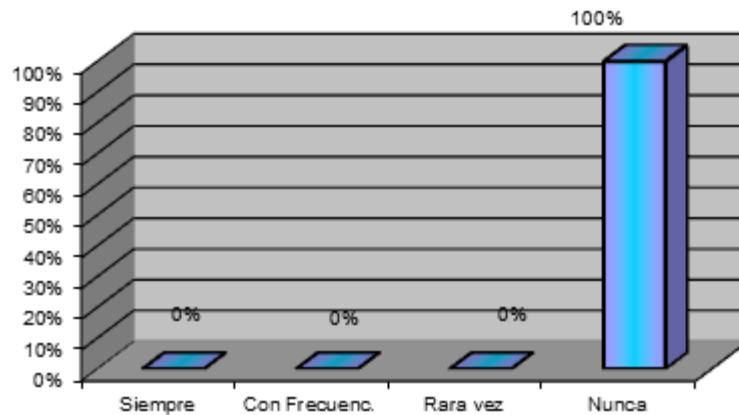
Gráfica 32. Claridad en el desarrollo de sus funciones



Fuente: Elaboración propia

Con relación a la claridad que tienen para desarrollar las funciones, el 25% expresa que siempre tiene claro por qué y para qué realiza determinada actividad, sin embargo, un alto porcentaje 75% manifiesta que con frecuencia entiende para qué realiza la labor, se nota aquí la ausencia de planeación, capacitación y manuales que les permita a todos los empleados tener claro el trabajo que realizan y que éste sea equitativo, acorde a una buena distribución del trabajo.

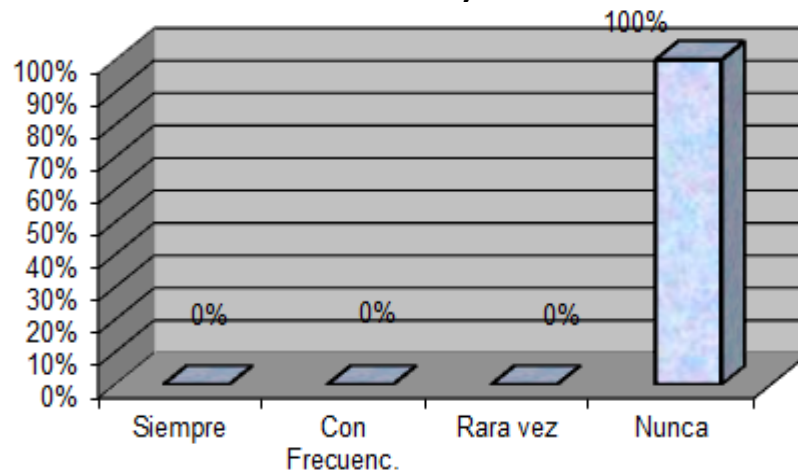
Gráfica 33. Participación en reuniones para analizar resultados y objetivos



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los empleados manifiesta que nunca se realizan reuniones para discutir los resultados y objetivos propuestos por la empresa, por la ausencia de una organización administrativa que involucre al talento humano de la entidad para buscar alternativas de mejoramiento organizacional.

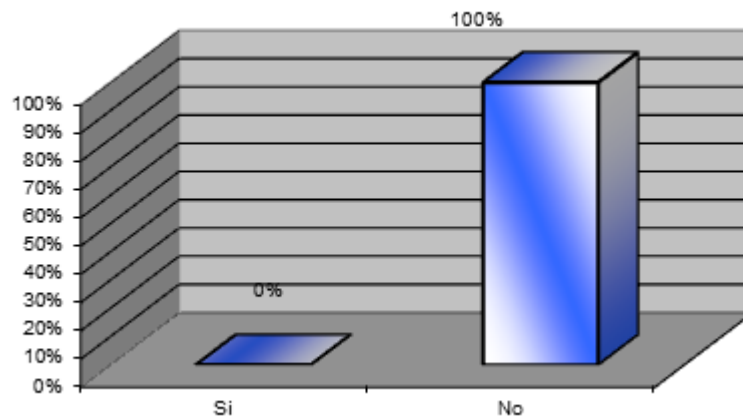
Gráfica 34. Toma de decisiones en su trabajo



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta si se puede tomar decisiones en el trabajo el 100% de los encuestados expresan que no están autorizados para tomar ningún tipo de decisión sin ser consultada directamente con el Gerente quien es la responsable del direccionamiento de la empresa.

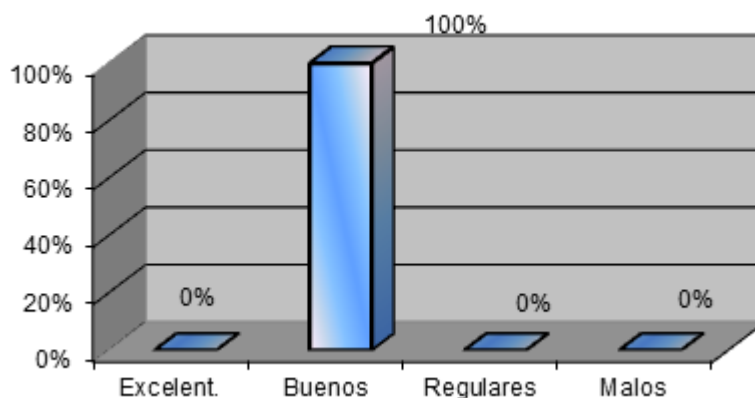
Gráfica 35. Oportunidad para generar cambios en los procesos administrativos, contables y financieros



Fuente: Elaboración propia

En relación a la oportunidad para generar cambios, el 100% de los empleados manifiesta que hasta el momento no ha existido esa oportunidad. Se nota aquí la ausencia de una organización administrativa que involucre al talento humano de la entidad para buscar alternativas de mejoramiento organizacional.

Gráfica 36. Comunicación existente para opinar y sugerir



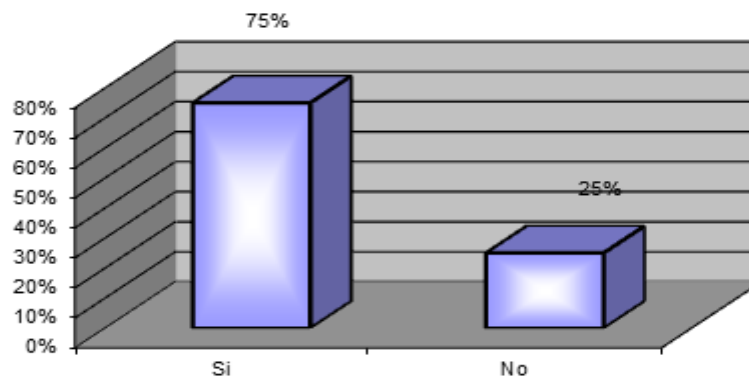
Fuente: Elaboración propia

Dentro de toda organización la comunicación es fundamental para evitar conflictos y errores, mejorar las relaciones personales y profesionales y conseguir

compromisos y resultados. A través de múltiples formas, las personas que forman parte de la empresa se comunican: transmiten información, comparten sentimientos, dan y reciben instrucciones y órdenes, el análisis de esta variable por parte de los empleados indica que es buena para el 100% de éstos.

En lo relacionado con el clima organizacional, entendido éste como la participación que tienen los miembros de una organización sobre el ambiente interno existente en ella y a la satisfacción personal frente a su trabajo, basada en creencias y valores sobre las características actuales de éste, con respecto a las características ideales que debería tener, puede considerarse bueno, porque de acuerdo a las encuestas realizadas la mayoría de colaboradores refiere estar satisfecho, como se observa en las siguientes preguntas.

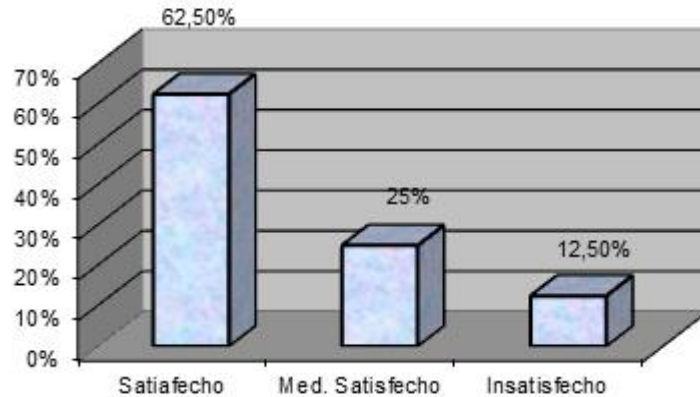
Gráfica 37. Objetivos personales alcanzados



Fuente: Elaboración propia

El 75% de los empleados de la empresa manifiestan que si han alcanzado los objetivos personales, un 25% responde que no, este comportamiento refleja falta oportunidad de cambio en el horario laboral que permita el desarrollo de otras actividades a los trabajadores.

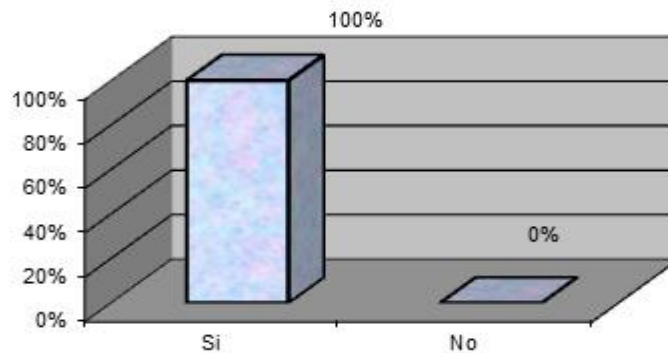
Gráfica 38. Estabilidad laboral que ofrece la empresa



Fuente: Elaboración propia

En relación a la estabilidad laboral, se observa que el (62.50%) de los empleados están satisfechos, (25%) medianamente satisfechos y sólo un (12.50%) no está satisfecho, este comportamiento refleja un ambiente laboral favorable para desarrollar un proceso administrativo que permita a la empresa Vinos Don José proyectar su futuro.

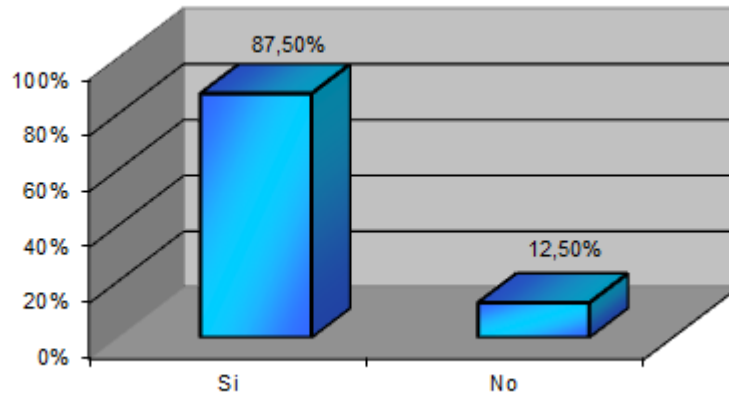
Gráfica 39. Ambiente físico favorable para el desarrollo del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Entendido éste como los aspectos concretos del edificio, temperatura, nivel de ruido, intensidad de iluminación, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etcétera, influyen en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa, para beneficio de la organización, los empleados que laboran en la empresa Vinos Don José consideran que la empresa si les ofrece este ambiente.

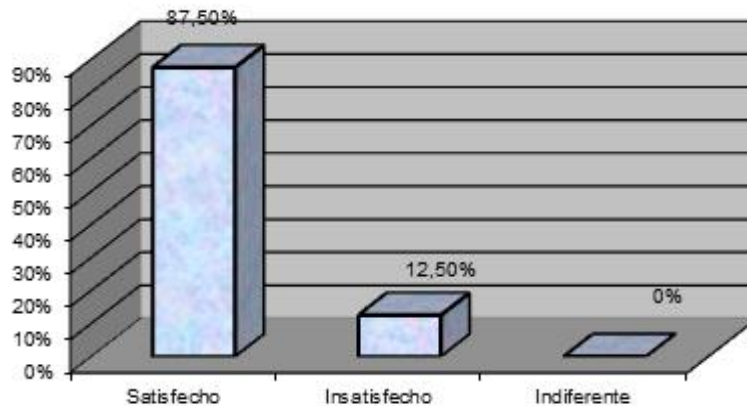
Gráfica 40. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

El trabajo en equipo es una condición que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo mediante la sinergia. Un buen trabajo en equipo no genera trabajos o logros independientes, ni ambientes competitivos, protagonismos o rivalidades internas; más bien garantiza un logro general como equipo, un crecimiento personal de todos los integrantes y un ambiente laboral tal que todos se sienten como en familia, se generan grandes lazos y es muy probable que surjan muy buenas amistades, al respecto, aun cuando existe un resultado relativamente alto (87.5%) según lo expresado por los empleados, es necesario tener en cuenta que 1 de los 7 empleados no tiene la misma percepción, situación que amerita un análisis para buscar una estrategia que satisfaga las expectativas de todos los empleados.

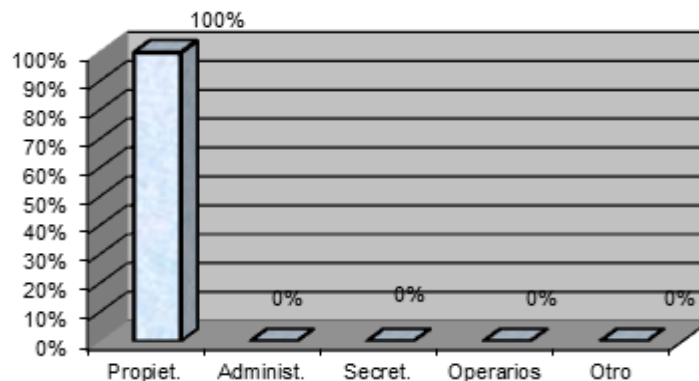
Gráfica 41. Salario acorde con el desempeño de su labor



Fuente: Elaboración propia

La remuneración es un factor muy importante para la satisfacción de los empleados, es muy importante pagar sueldos competitivos en el mercado, en función del puesto que se desempeña el funcionario, cuando una empresa paga un sueldo adecuado a sus empleados en relación con el mercado, permite que éstos desarrollen su trabajo sin estar preocupados por buscar otros ingresos económicos ya que, si esto ocurre, bajan su rendimiento. En la empresa se observa que un 12.5% de los empleados se encuentra insatisfecho con el salario que percibe.

Gráfica 42. El liderazgo empresarial

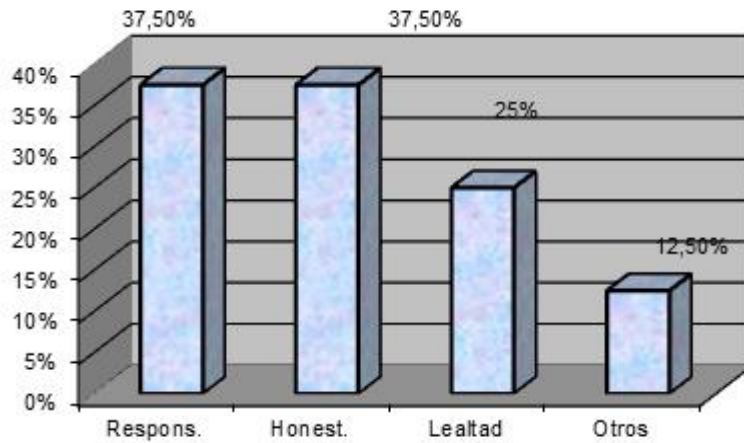


Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el liderazgo lo ejerce el Gerente según el 100% de los encuestados. El liderazgo ejercido por el Gerente ha permitido el progreso empresarial que ha alcanzado la empresa Vinos Don José. En lo relacionado a la forma como la empresa les reconoce el esfuerzo a los empleados, ninguno de ellos dio respuesta.

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones, sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal, por ejemplo, delegación de actividades importantes, capacitación, reconocimientos en público. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el Gerente es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Gráfica 43. Valores que prevalecen en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Los valores, definidos como “una convicción básica de la conducta”, suelen estar siempre relacionados con actitudes y conductas, y además contienen un elemento de juicio, pues incluyen conceptos que para el individuo (en este caso el trabajador) representan lo correcto, lo bueno o lo deseable, valores que se constituyen en un factor importante dentro de la organización, por lo tanto, se consideró importante indagar sobre su presencia al interior de la empresa y se obtuvo que para un 37.50% se encuentra presente la responsabilidad, el mismo porcentaje considera que existe honestidad, la lealtad, el respeto recibieron la misma asignación (25%), la ética recibió un 12.50% y los otros valores no fueron considerados.

Como complemento al análisis de la situación actual de la empresa y teniendo en cuenta que ésta interactúa dentro de un contexto competitivo y que dadas las características variables de los entornos se le presentan grandes oportunidades pero sin duda, deberá enfrentar algunas amenazas, se considera pertinente aprovechar el presente estudio que identifica sus debilidades y fortalezas, para desarrollar la matriz DOFA y a través de su análisis proponer estrategias no sólo de reestructuración organizacional, sino de aspectos que pueden incidir en su productividad y competitividad para que posteriormente sean desarrolladas en cuenta por parte del propietario. (Carraras , 1996).

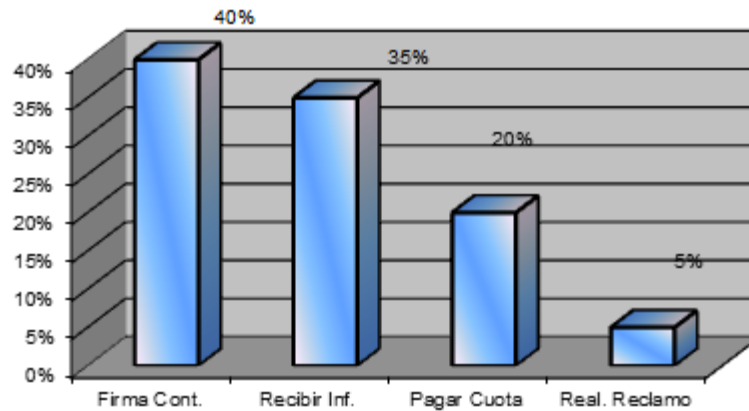
ANEXO E

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA AL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE VINOS DON JOSÉ

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por lo tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido, es así que para dar continuidad a la identificación de oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en el entorno en el que se desarrolla la empresa, es pertinente en el presente estudio conocer la opinión de la razón de ser de la empresa: “los clientes”, se aplicó una entrevista a 20 personas que visitaron las instalaciones de la empresa, en forma esporádica durante 3 días, con lo que se persigue corroborar la información recolectada al interior de la organización por los clientes internos.

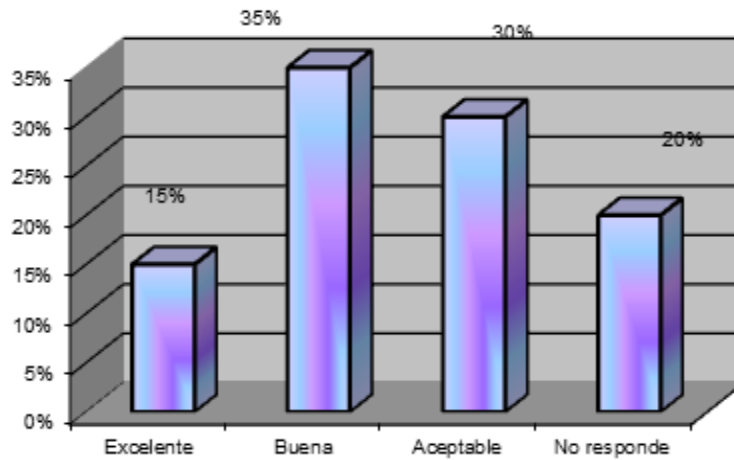
Gráfica 44. Motivo de la visita



Fuente: Elaboración propia

Se pudo constatar que un 40% de los entrevistados se presentaba a la empresa para la compra al por mayor los productos, un 35% requería información de los servicios, un 20% para tramites como surtidor minorista y otros para cancelar deudas pendientes siendo el (5%) de los visitantes.

Gráfica 45. Calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se ha convertido desde finales del siglo XX en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones bien sea de bienes o servicios. “La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla” (Parasuraman , 1997).

En relación a esta variable se obtuvieron los siguientes resultados: el 15% considera que es excelente, un 35% de los entrevistados la calificó como buena, para el 30% es aceptable y un 20% no dio respuesta, aun cuando se tienen unos porcentajes alentadores, conviene una revisión al respecto por parte de la dirección de la empresa, ya que la calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio, no debe olvidarse que el talento humano es uno de los elementos más importantes que intervienen en toda actividad económica, es el capital intangible de toda organización y sobre él recae la responsabilidad de satisfacer al cliente (Parasuraman , 1997).