

**Propuesta de implementación de un modelo de negocios en la  
empresa Impoher de la ciudad de Santiago de Cali**

**Presentado por:  
Jhowsep Rincón Bolaños**

**Fundacion universitaria San Martin  
Universidad abierta distancia y virtual  
Pograma administración de empresas  
Santiago de Cali  
2017**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS EN LA  
EMPRESA IMPOHER DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**JHOWSEP RINCÓN BOLAÑOS**

**FUNDACION UNIVERSIDAD SAN MARTIN  
UNIVERSIDAD ABIERTA DISTANCIA Y VIRTUAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2017**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS EN LA  
EMPRESA IMPOHER DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**JHOWSEP RINCÓN BOLAÑOS**

**Proyecto de trabajo de grado**

**PROFESOR:**

**RAÚL OSWALDO SUÁREZ MEJÍA**

**FUNDACION UNIVERSIDAD SAN MARTIN  
UNIVERSIDAD ABIERTA DISTANCIA Y VIRTUAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	17
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	17
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	17
<b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	18
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	19
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	19
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	19
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	20
<b>3.1 TEÓRICA</b> .....	20
<b>3.2 METODOLÓGICA</b> .....	20
<b>3.3 PRÁCTICA</b> .....	21
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	22
<b>4.1 ANTECEDENTES</b> .....	22
<b>4.2 MARCO TEÓRICO</b> .....	22
<b>4.2.1 Modelo de negocio</b> .....	22
<b>4.2.2 Análisis situacional FODA</b> .....	25
<b>4.2.4 Análisis financiero</b> .....	28
<b>4.3 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	29
<b>4.4 MARCO LEGAL</b> .....	30
<b>4.5 MARCO ESPACIAL</b> .....	34
<b>4.6 MARCO TEMPORAL</b> .....	35

<b>4.7 MARCO CONTEXTUAL</b> .....	35
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	40
<b>5.1 TIPO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	40
<b>5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	40
<b>5.2.1 Método lógico inductivo</b> .....	40
<b>5.2.2 Método lógico deductivo</b> .....	40
<b>5.2.3 Método analítico-sintético</b> .....	41
<b>5.2.4 Cuadro metodológico</b> .....	41
<b>5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	42
<b>5.3.1 Fuentes primarias</b> .....	42
<b>5.3.2 Fuentes secundarias</b> .....	42
<b>5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	42
<b>6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA IMPOHER DE LA CIUDAD DE CALI</b> .....	43
<b>6.1 ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	43
<b>6.2 ANÁLISIS INTERNO</b> .....	51
<b>6.2.1 Análisis capacidad financiera</b> .....	51
<b>6.2.1.1 Análisis horizontal IMPOHER</b> .....	51
<b>6.2.1.2 Análisis vertical IMPOHER</b> .....	54
<b>6.2.1.3 Análisis horizontal</b> .....	55
<b>6.2.2 Perfil de las capacidades internas (PCI) de la empresa IMPOHER</b> .....	56
<b>6.3 MATRIZ FODA</b> .....	57
<b>6.3.1 Aplicación análisis situacional FODA empresa IMPOHER</b> .....	57
<b>6.3.2 Análisis cruzado FODA para el desarrollo de estrategias</b> .....	58
<b>6.4 MAPA DE EMPATÍA</b> .....	60

6.4.1 Mapa de empatía encuesta 1 .....	60
6.4.1.1 Encuesta 1 .....	61
6.4.2 Mapa de empatía encuesta 2 .....	77
6.4.2.1 Encuesta 2 .....	77
7. ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	92
7.1 ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES .....	92
7.2 LIENZO ESTRATÉGICO .....	93
7.3 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL FOCO, DIVERGENCIA Y MENSAJE CONTUNDENTE PARA LA COMPAÑÍA IMPOHER. ....	95
7.3.1 Foco.....	95
7.3.2 Divergencia .....	95
7.3.3 Mensaje contundente .....	95
7.4 MODELO CANVAS .....	96
7.4.1 El bloque de propuesta de valor.....	96
7.4.2 El bloque clientes.....	99
7.4.3 El bloque relación con el cliente .....	100
7.4.4 El bloque canales .....	102
7.4.5 El bloque ingresos.....	103
7.4.6 El bloque actividades clave.....	103
7.4.7 El bloque recursos clave .....	105
7.4.8 El bloque socios clave.....	106
7.4.9 El bloque estructura de costos.....	107
8. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	109
8.1 PRESUPUESTO .....	109
8.2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS .....	110

8.3 PROYECCIONES .....	113
8.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	114
8.5 RAZONES FINANCIERAS.....	117
8.6 FLUJO DE EFECTIVO, TIR Y VNA.....	118
8.7 ESCENARIOS.....	121
9. CONCLUSIONES .....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	129
ANEXOS .....	134

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Presentación de los productos .....	35
Cuadro 2. Accesorios .....	36
Cuadro 3. Tareas propuestas para las dependencias .....	38
Cuadro 4. Etapas metodológicas.....	41
Cuadro 5. Factores clave y fuentes para elaboración PCI .....	44
Cuadro 6. Matriz PESTEL y POAM .....	47
Cuadro 7. Balance general comparativo años 2014, 2015, 2016.....	52
Cuadro 8. Estado de ganancias y pérdidas años 2014, 2015, 2016 .....	54
Cuadro 9. Grupos estratégicos .....	55
Cuadro 10. Matriz PCI.....	56
Cuadro 11. Análisis situacional FODA empresa IMPOHER.....	58
Cuadro 12. Análisis cruzado FODA para el desarrollo de estrategias.....	59
Cuadro 13. Matriz de las cuatro acciones (fuente: elaboración propia) .....	93
Cuadro 14. Fase bloque canales segmento 1 .....	102
Cuadro 15. Fase bloque canales segmento 2 .....	103
Cuadro 16. Equipo humano .....	105
Cuadro 17. Propuesta de modelo de negocio simplificado.....	107
Cuadro 18. Presupuesto implementación modelo de negocio .....	109
Cuadro 19. Balance General a diciembre 31 de 2016 (\$COP) .....	111
Cuadro 20. Estados de resultados proyectados.....	112
Cuadro 21. Pronóstico de ventas –proyección de ventas.....	113

Cuadro 22. Costos fijos.....	114
Cuadro 23. Cálculo punto de equilibrio.....	116
Cuadro 24. Comprobación.....	116
Cuadro 25. Indicadores financieros .....	117
Cuadro 26. Parámetros de Proyecciones.....	118
Cuadro 27. Flujo de efectivo proyectado \$COP.....	119
Cuadro 28. Cálculo de la tasa interna de retorno.....	120
Cuadro 29. TIR y VNA.....	121
Cuadro 30. TIR y VPN en el escenario pesimista .....	122
Cuadro 31. Flujo de caja escenario pesimista.....	123
Cuadro 32. TIR y VPN en el escenario optimista .....	123
Cuadro 33. Flujo de caja escenario optimista.....	124

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Módulos para el lienzo de modelo de negocios.....	23
Figura 2. Plano de los módulos para el lienzo de modelos de negocio .....	25
Figura 3. Mapa de la ciudad de Santiago de Cali .....	34
Figura 4. Organigrama IMPOHER .....	37
Figura 5. Organigrama IMPOHER propuesto. ....	38
Figura 6. Mapa de empatía encuesta 1 segmento mujeres 15 a 69 de Cali.....	60
Figura 7. Distribución por rangos de edad de los encuestados .....	62
Figura 8. Marcas de extensiones para cabello que conocen .....	63
Figura 9. Marcas de extensiones para cabello que han utilizado .....	63
Figura 10. Cuantificación de la inversión de dinero en extensiones de cabello por rangos de valor .....	64
Figura 11. Cuantificación de la inversión de dinero en accesorios y complementos para la instalación y uso de extensiones de cabello por rangos de valor .....	64
Figura 12. Métodos de instalación de extensión de cabello más cómodos.....	66
Figura 13. Problemas identificados en la instalación de extensiones de cabello.....	67
Figura 14. Ha recibido asesoría de extensiones de cabello.....	67
Figura 15. Preocupaciones a la hora de adquirir extensiones de cabello.....	68
Figura 16. Medios por los cuales ha escuchado información de productos de extensiones para cabello .....	69
Figura 17. Medios y lugares de preferencia para comprar el producto .....	69
Figura 18. Medios digitales por los cuales han realizado compras alguna vez .....	70
Figura 19. Medios de pago que desearían usar para comprar extensiones de cabello .....	70

Figura 20. Medios de comunicación por los que se desea recibir información del producto.....	71
Figura 21. Servicio adicional que se desea recibir al adquirir las extensiones de cabello.....	72
Figura 22. Preocupaciones a la hora de adquirir extensiones de cabello por grupo de edad al que pertenece la usuaria.....	73
Figura 23. Medios por los cuales ha escuchado información de productos de extensiones para cabello por grupo de edad al que pertenece la usuaria.....	73
Figura 24. Medios y lugares de preferencia para comprar el producto por grupo de edad al que pertenecen las usuarias.....	74
Figura 25. Medios digitales por los cuales han realizado compras alguna vez por grupo de edad a la que pertenece la usuaria.....	75
Figura 26. Servicio adicional que se desea recibir al adquirir las extensiones de cabello por grupo de edad de las usuarias.....	75
Figura 27. Mapa de empatía encuesta 2 segmento Clientes de almacenes detallistas ubicados en la ciudad de Cali de los estratos 1, 2, 3 y 4.....	77
Figura 28. Grupo al que pertenece el almacén encuestado.....	79
Figura 29. Marcas de extensiones de cabello que se ofrecen a la venta.....	79
Figura 30. Marcas de extensión que más piden los clientes.....	80
Figura 31. Inversión de las clientas en extensiones de cabello.....	80
Figura 32. Inversión de las clientas en accesorios o productos complementarios.....	81
Figura 33. Tipo de extensiones de mayor venta.....	81
Figura 34. Cambios que mejorarían el producto (Extensiones Daly).....	82
Figura 35. Lo más importante como cliente de la empresa (Impoher).....	82
Figura 36. Obstáculos que encuentran los almacenes al trabajar con la marca (Extensiones Daly).....	83
Figura 37. Preferencias de otras marcas disponibles en el mercado.....	83
Figura 38. Aspectos de mayor importancia al comprar productos de otras marcas.....	84

<b>Figura 39.</b> Obstáculos que se encuentran al trabajar con otras marcas.....	84
<b>Figura 40.</b> Importancia del precio al elegir la marca .....	85
<b>Figura 41.</b> Nivel de satisfacción con la marca .....	85
<b>Figura 42.</b> Logros esperados al ser distribuidor de la marca .....	86
<b>Figura 43.</b> Obstáculos que encuentran los almacenes al trabajar con la marca de extensiones Daly comparado con los obstáculos que encuentran al trabajar con otras marcas .....	87
<b>Figura 44.</b> Aspectos a cambiar que mejorarían las extensiones Daly respecto a los aspectos de preferencia en otras marcas .....	88
<b>Figura 45.</b> Expectativa de ser distribuidor de la marca Daly por grupo al que pertenece el almacene encuestado.....	88
<b>Figura 46.</b> Nivel de importancia del precio al elegir la marca por grupo al que pertenece el almacén encuestado .....	89
<b>Figura 47.</b> Grupos de clasificación de los almacenes .....	89
<b>Figura 48.</b> Nivel de satisfacción con la marca Daly por grupo al que pertenece el almacén encuestado.....	90
<b>Figura 49.</b> Grupo de clasificación.....	90
<b>Figura 50.</b> Esquema de las cuatro acciones .....	92
<b>Figura 51.</b> Lienzo estratégico actual IMPOHER.....	93
<b>Figura 52.</b> Lienzo estratégico IMPOHER.....	94
<b>Figura 53.</b> Lienzo modelo Canvas .....	96
<b>Figura 54.</b> Imagen para producto cosmético de mantenimiento Daly .....	98
<b>Figura 55.</b> Artículos complementarios.....	99
<b>Figura 56.</b> Fases y actividades del CRM .....	101
<b>Figura 57.</b> Enfoques del CRM .....	102
<b>Figura 58.</b> Marca.....	106

Figura 59. Cálculo de la tasa interna de retorno .....	120
Figura 60. TIR y VPN en el escenario pesimista.....	122
Figura 61. TIR y VPN en el escenario.....	124

**LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
<b>Anexo 1. Balance general y P&amp; G 2016, 2015 y 2014</b> .....	134
<b>Anexo 2. Formato de encuesta 1</b> .....	142
<b>Anexo 3. Encuesta 2</b> .....	146
<b>Anexo 4. Políticas de cartera</b> .....	150
<b>Anexo 5. Liquidación de nómina</b> .....	152
<b>Anexo 6. Soportes para el presupuesto</b> .....	154

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial se requiere dinamizar y potenciar los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, por esta razón se realizó este proyecto, con el interés de desarrollar el fortalecimiento y crecimiento de la compañía IMPOHER importadora y comercializadora de artículos de belleza especializada en fibras capilares ubicada en la ciudad de Santiago de Cali en Colombia.

Analizar el negocio de la belleza es interesante, ya que se descubre una alta gama de artículos y servicios para la comercialización. La situación actual de este tipo de negocios permite estudiar diferentes aspectos tanto internos como externos, en donde se despejan dudas y se obtiene una visión clara para efectuar estudios y metodologías que buscan el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

De acuerdo a la necesidad actual que existe de la compañía IMPOHER en ampliar su mercado y por ende sus volúmenes de venta, surgió la iniciativa de crear nuevas estrategias para el crecimiento en la ciudad.

El presente proyecto se refiere a la propuesta de un modelo de negocios con el fin de encontrar una fórmula que demuestre la sostenibilidad de la empresa IMPOHER y su capacidad de posicionarse en el mercado de artículos de belleza especializado en fibras capilares en la ciudad de Cali - Colombia.

Este proyecto es descriptivo y se soportó principalmente en técnicas como la encuesta, la observación y la revisión documental.

Según el nivel de medición la investigación fue cualitativa y cuantitativa y según su dimensión temporal fue de tipo transversal, pues implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.

Para llevar a cabo el presente proyecto se asistió a diferentes planes para el estudio, como lo es la metodología del modelo Canvas, herramienta fundamental para el logro de la construcción de la propuesta del modelo de negocio para la empresa IMPOHER.

Para determinar la propuesta de valor que ofrecerá la compañía afirmando sus resultados, se tomaron herramientas de la estrategia de océano azul (lienzo estratégico, esquema de las “cuatro acciones”, matriz de las cuatro acciones y análisis de las seis vías), adicionalmente se generó un desarrollo de producto soportado con un estudio de mercado basado en el método de investigación y conocimiento del cliente del mapa de empatía, herramienta presentada por los autores Osterwalder & Pigneur (2011). Por otra parte, el diagnóstico empresarial se fundamentó en la herramienta de análisis FODA respondiendo a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Además de las herramientas anteriores se realizó un análisis financiero por medio de las razones financieras de la compañía, el análisis del punto de equilibrio y se planteó tres escenarios posibles como resultado de la implementación del modelo de negocio.

**SANMARTÍN**  
Fundación Universitaria

---

**CRAI**  
Centro de Recursos para el  
Aprendizaje y la Investigación

**Nota**

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

**[repositoriofusm@sanmartin.edu.co](mailto:repositoriofusm@sanmartin.edu.co)**