

PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO DE LA DISTRIBUIDORA JM DE
TULUÁ VALLE PARA EL PERIODO 2018 - 2023

OSCAR JAVIER VELÁSQUEZ HERRERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ - VALLE
2018

PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO DE LA DISTRIBUIDORA JM DE
TULUÁ VALLE PARA EL PERIODO 2018 - 2023

OSCAR JAVIER VELÁSQUEZ HERRERA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS - MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ - VALLE

2018

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del Trabajo de Investigación y por los Jurados evaluadores

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

Tuluá, octubre de 2018

Agradezco a Dios por haber iluminado
mi sendero y nunca haberme
abandonado cuando sentía
desfallecer, por darme salud,
sabiduría para cumplir mis metas.

OSCAR JAVIER VELÁSQUEZ
HERRERA

AGRADECIMIENTOS

Al director del trabajo de investigación, Mg. Benjamín Betancourt, gracias por su dedicación, compromiso y actitud frente al acompañamiento del trabajo de investigación.

A los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle que con su dedicación aportaron el conocimiento necesario para que se aplicarán en este trabajo.

Al Contador Público Gustavo Muñoz Saa propietario de la distribuidora JM, y a su equipo de trabajo por su apoyo, comprensión y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en la realización de este trabajo.

INDICE

INDICE	7
INDICE DE TABLAS	11
INDICE DE GRAFICOS	13
INDICE DE ILUSTRACIONES	14
GLOSARIO	15
RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	20
1.1. PROBLEMA	20
1.1.1. Antecedentes del problema	20
1.1.2. Formulación del problema:	21
1.2. OBJETIVOS	22
1.2.1. Objetivo general	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
1.4. TIPO DE ESTUDIO	23
1.5. MÉTODO	23
1.6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.7. instrumentos metodologicos	27
1.7.1. Fuentes de información	27
1.8. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE	28
1.8.1. Marco Teórico	28
1.8.2. Planeación estratégica	29
1.8.2.1. Estrategia	29
1.8.2.2. Estratega	30
1.8.2.3. Dimensiones de la planeación estratégica	31
1.8.2.4. Modelos de la planeación estratégica	33
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	35
2.1. CARACTERIZACIÓN DISTRIBUDIORA JM	35

2.2.	RESEÑA HISTORICA	36
2.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL	36
2.3.1.	Misión	36
2.3.2.	Visión	36
2.3.3.	Política de calidad	37
2.3.4.	Valores corporativos	37
2.4.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	37
2.5.	MERCADO	38
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	40
3.1.	ENTORNO GEOFÍSICO	40
3.2.	ENTORNO SOCIAL	43
3.3.	ENTORNO DEMOGRÁFICO	52
3.4.	ENTORNO CULTURAL	57
3.5.	ENTORNO ECONÓMICO	58
3.6.	ENTORNO ECONOMICO LOCAL	65
3.7.	ENTORNO MEDIOAMBIENTAL	67
3.8.	ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL	70
3.7.	ENTORNO TECNOLÓGICO	71
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR.	79
4.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	79
4.2.	EL DIAMANTE COMPETITIVO	82
4.2.1.	Factores de productividad	82
4.2.2.	Sectores conexos, encadenamientos productivos y clústeres	83
4.2.3.	Demanda interna	85
4.2.4.	Estrategia y estructura	85
4.3.	Las cinco fuerzas competitivas	87
4.3.1.	Rivalidad entre los competidores	88
4.3.2.	Segunda Fuerza es el ingreso de nuevas empresas al sector	89
4.3.3.	Tercera fuerza poder de negociación de los proveedores	89
4.3.4.	Cuarta fuerza es el poder de negociación de los compradores	90
4.3.5.	Quinta fuerza o amenaza de sustitución	90

4.3.6. Análisis estructural del sector	90
5. BENCHMARKING.	93
5.1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR	93
5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	97
5.3. PERFIL COMPETITIVO	99
5.4. RADARES DE COMPARACIÓN	100
5.5. INTERPRETACION DE RESULTADOS	100
5.6. RECOMENDACIONES A LA DISTRIBUIDORA JM	107
6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	108
6.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	108
6.1.1. Planeación	108
6.1.2. Organización	109
6.1.3. Dirección	109
6.1.4. Evaluación y control	110
6.2. ANALISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	111
6.2.1. Gestión y situación comercial:	111
6.2.2. Gestión de operaciones (Almacenamiento, distribución e inventario):	112
6.2.3. Gestión de suministros:	113
6.2.4. Gestión de personal:	113
6.2.5. Gestión de los sistemas de información:	114
6.2.6. Gestión financiera:	114
6.3. ANALISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA	119
7. ANÁLISIS DOFA.	128
7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNO	128
7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	130
7.3. ANALISIS DOFA	132
8. PROSPECTIVA	135
8.1. ANÁLISIS DE TENDENCIAS.	135
8.1.1. Priorización - Abaco de Regnier.	135
8.1.2. Análisis de tendencias	138
8.1.3. Mic Mac	139

8.1.4. Importancia y gobernabilidad – IGO	140
8.1.5. Incertidumbre	141
8.1.6. Delphi simple - entrevista semi-estructurada	142
8.1.7. Matriz de pre escenarios	153
8.1.8. Redacción de escenarios	156
8.1.8.1. Escenario Optimista	156
8.1.8.2. Escenario Pesimista	157
8.1.8.3. Escenario Tendencial	158
8.1.8.4. Escenario apuesta	160
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	162
9.1. MISIÓN DE LA DISTRIBUIDORA JM	162
9.1.1. Formulación de la Misión de la distribuidora JM	162
9.2. VISIÓN	163
9.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	163
9.4. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	164
10. PLAN DE ACCION, EVALUACIÓN Y CONTROL.	168
10.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	168
10.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	170
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	181
11.1. CONCLUSIONES	181
11.2. RECOMENDACIONES	182
BIBLIOGRAFÍA	183

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales escuelas de la estrategia.....	32
Tabla 2. Selección de variables para el entorno geofísico.....	43
Tabla 3. Resultados Promedio Pruebas Saber Pro Instituciones Públicas año 2016	45
Tabla 4. Resultados Promedio Pruebas Saber Pro Instituciones Públicas año 2016	46
Tabla 5. Tasa de Desempleo para el Trimestre Móvil Octubre - Diciembre, Principales Áreas Metropolitanas y Total 23 Áreas, período 2007 – 2017.....	46
Tabla 6. Tasa de Cobertura Neta en Educación por Niveles de Escolaridad por Municipios de la Región Centro Norte del Valle del Cauca, año 2016 (%)	48
Tabla 7. Resultados Promedio Total Pruebas Saber 11 2017-2 Municipios Área de Influencia Cámara de Comercio de Tuluá.....	48
Tabla 8. Homicidios y Violencia Interpersonal Municipios Región área de Influencia Cámara de Comercio de Tuluá, año 2016	49
Tabla 9. Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas por Municipio, Valle y Colombia 2012.....	50
Tabla 10. Índice de Pobreza Multidimensional para Colombia y por Regiones Período 2010 - 2016	50
Tabla 11. Selección de variables del entorno social	51
Tabla 12. Población de Tuluá por Rangos de Edad (2017)	53
Tabla 13. Población Total y por Área, Región Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, año 2018.....	54
Tabla 14. Población, Según Género Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, año 2018	55
Tabla 15. Población proyectada por estrato para la ciudad de Tuluá 2013-2015 ...	56
Tabla 16. Selección de variables del Entorno demográfico	56
Tabla 17. Selección de variables del Entorno cultural	57
Tabla 18. Indicadores económicos para Colombia 2014 - 2018 proyectado	58
Tabla 19. Selección de variables para el entorno económico	64
Tabla 20. Selección de variables para el entorno económico local.....	66
Tabla 21. Selección de variables para el entorno medioambiental	69
Tabla 22. Selección de variables para el entorno político y legal.....	71
Tabla 23. Selección de variables para el entorno Tecnológico.....	74
Tabla 24. Análisis integrado del entorno.....	75
Tabla 25. Empresas Creadas por Municipio CCT año 2017	79
Tabla 26. Empresas Creadas por Sector CCT año 2017.....	80
Tabla 27. Empresas Vigentes por Sector CCT año 2017	81

Tabla 28. Empresas Canceladas por Municipio CCT año 2017	82
Tabla 29. Análisis estructural y sectorial.....	91
Tabla 30. Matriz de Perfil Competitivo - MPC	99
Tabla 31. Análisis Interno de la distribuidora JM.....	115
Tabla 32. Evaluación integrada proceso de planeación.....	119
Tabla 33. Evaluación integrada proceso de organización.....	120
Tabla 34. Evaluación integrada proceso de dirección.....	121
Tabla 35. Evaluación integrada proceso evaluación y control	122
Tabla 36. Evaluación integrada gestión y situación comercial	123
Tabla 37. Evaluación integrada gestión de operaciones.....	124
Tabla 38. Evaluación integrada gestión de suministros	125
Tabla 39. Evaluación integrada gestión de personal	126
Tabla 40. Evaluación integrada sistemas de información	127
Tabla 41. Evaluación integrada gestión financiera.....	127
Tabla 42. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.....	129
Tabla 43. Matriz de evaluación de factores Internos E.F.I.	131
Tabla 44. Matriz DOFA	133
Tabla 45. Escala de calificación Abaco de Regnier	135
Tabla 46. Percepción del Presente Abaco de Regnier	136
Tabla 47. Percepción del futuro Abaco de Regnier.....	137
Tabla 48. Entrevista Experto 1.....	144
Tabla 49. Entrevista Experto 2.....	146
Tabla 50. Entrevista Experto 3.....	148
Tabla 51. Matriz de segmentación Distribuidora JM	166
Tabla 52. Estrategias ANSOFF (Producto - Mercado).....	167
Tabla 53. Análisis situacional de la distribuidora JM.....	168
Tabla 54. Determinación de los objetivos estratégicos	171
Tabla 55. Matriz tablero de comando.....	173
Tabla 56. Matriz de detallamiento	174
Tabla 57. Tablero de Mando	178
Tabla 58. Estructura de costos para la implementación	180

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB de Colombia y del Valle del Cauca, período 2010 – 2016.....	60
Gráfico 2. Composición del PIB de Colombia por Departamentos para el Año 2016	61
Gráfico 3. Composición del PIB de Colombia por Sectores Económicos para el Año 2016.....	62
Gráfico 4. Diamante Competitivo Distribuidora JM	86
Gráfico 5. Modelo de las cinco fuerzas	88
Gráfico 6. Matriz de valor distribuidora JM.....	100
Gráfico 7. Matriz de valor sopesado distribuidora JM	101
Gráfico 8. Matriz de valor Distritiendas de Colombia s.a.	101
Gráfico 9. Matriz de valor sopesado Distritiendas de Colombia s.a.	102
Gráfico 10. Matriz de valor Distribuidora Surtivalle S.A.S	102
Gráfico 11. Matriz de valor sopesado Distribuidora Surtivalle S.A.S.....	103
Gráfico 12. Matriz de valor Distribuidora Tropicali S.A.S.	103
Gráfico 13 Matriz de valor sopesado Distribuidora Tropicali S.A.S.....	104
Gráfico 14 Matriz de valor sopesado Distribuidoras.....	105
Gráfico 15. Matriz de valor sopesado distribuidoras	106
Gráfico 16. Tendencia de las variables - Abaco de Regnier	138
Gráfico 17. Matriz de Motricidad y Dependencia	139
Gráfico 18. Matriz de Importancia y Gobernabilidad	140
Gráfico 19. Matriz de incertidumbre	141

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo metodológico del plan estratégico	25
Ilustración 2. Ubicación distribuidora JM en el centro de Tuluá	35
Ilustración 3. Ubicación distribuidora JM en el Parque Industrial Tuluá	35
Ilustración 4. Marcas que se distribuyen	37
Ilustración 5. Área de influencia en el Departamento del Valle del Cauca	38
Ilustración 6. Área de influencia en el Departamento del Quindío	39
Ilustración 7. Área de influencia en el Departamento de Risaralda	39
Ilustración 8. Carreteras que llegan a Tuluá	41
Ilustración 9. Carreteras del Valle	42
Ilustración 10. Cobertura Vegetal del Municipio de Tuluá	42
Ilustración 11. Encadenamiento productivo del sector de comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y al menor en el municipio de Tuluá.	84
Ilustración 12. Marcas consumo Masivo distribuidora Distritiendas de Colombia s.a.	94
Ilustración 13. Marcas consumo Masivo distribuidora Surtivalle s.a.s	95
Ilustración 14. Marcas consumo Masivo distribuidora Tropicali	96
Ilustración 15. Mapa estratégico	172

GLOSARIO

BENCHMARKING: referenciación que permite comparar una organización en su desempeño con otras de su misma actividad. La referenciación consiste en un proceso continuo de medición de productos, prácticas y servicios realizados por otras empresas, más prestigiosas o aquellas reconocidas como líderes de gestión, para conocer el perfil competitivo propio de la organización.

COMPETENCIA. La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

CONSECUCIÓN: Alcanzar, lograr, obtener lo que se pretende o desea.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

CUADRO DE MANDO: es una herramienta que sirve para gestionar la estrategia a largo plazo.

DEBILIDAD: Carencia que puede restringir el desarrollo de la empresa frente a condiciones del medio ambiente.

DIAGNÓSTICO: Definición y despliegue de objetivos.

DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas

EFE: Evaluación del factor externo.

EFI: Evaluación del factor interno.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logros de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de planes de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr esos propósitos.

FORTALEZA: Capacidad de la empresa que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.

INDICADOR: Unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsables con los grupos de referencia.

LIDERAZGO: Influencia arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

MISIÓN: Función o tarea básica de una empresa.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

PLANEACIÓN: Selección de misiones, objetivos, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un plan de acción entre varias opciones.

POLÍTICAS: Medio por el cual se determinan ciertas reglas dentro de la empresa.

PRESUPUESTO: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa (convertido en números).

PRODUCTIVIDAD: Relación entre lo producido y lo consumido cuantitativamente es la relación entre la cantidad producida y la cantidad de recursos empleados en dicha producción.

PROGRAMA: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

PROSPECTIVA: permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo o pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia

VENTAJA COMPETITIVA: Diferencia positiva que presentan los productos y/o servicios de una empresa frente a otra, distinguiéndose entre sus competidores.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo primordial establecer el plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá valle para el periodo 2018 – 2023 a partir de la caracterización e historia de la misma. Se realiza un análisis externo tanto del macroambiente y de sector para poder entender el entorno en el cual la empresa investigada se desarrolla y entender el perfil competitivo para así identificar oportunidades y amenazas. Por otra parte se realiza un análisis de referenciación por medio del benchmarking para entender las mejores prácticas de desempeño organizacional. Asimismo se realiza un análisis interno de las funciones y procesos de la distribuidora para identificar fortalezas y debilidades; los cuales servirán como insumo para la construcción de la DOFA; en la cual se establecerán las estrategias que contribuían al mejoramiento continuo de la organización.

Por otra parte a través de la prospectiva se evalúa el presente y futuro de acuerdo al conocimiento de los actores que hacen parte de la organización; con el fin de evidenciar cual será el nivel de incidencia positiva o negativa de variables en el desarrollo de la misma; de igual modo se analizan aspectos del direccionamiento estratégico de la distribuidora JM; con el fin de identificar los objetivos y situaciones a las que se espera llegar con el fin de desarrollar un plan de acción para apoyar y comunicar la forma como se va a implementar la estrategia y darle coherencia al proceso; sirviendo este como guía para generación de competitividad.

PALABRAS CLAVE: Análisis del entorno, análisis del sector, benchmarking, análisis interno, análisis DOFA, prospectiva, direccionamiento estratégico y plan de acción.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, el Sector de comercio hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional. Este sector representa aproximadamente el 50% del Producto interno; y específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional.

Actualmente la importancia de incorporar a la gestión empresarial una planeación estratégica se hace evidente en el marco de la competitividad. Es importante establecer la planificación estratégica para las empresas del sector comercial porque esta permite unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y además brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

Es por esta razón, que para la distribuidora JM del Municipio de Tuluá se hace importante formular el plan estratégico, ya que le permite mejorar su desempeño. Además, el plan estratégico define una ruta para la empresa, donde se definen metas objetivas para cada área del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas, las cuales se integran y permiten que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

La estructura del documento es la siguiente:

Capítulo 1: En este capítulo se abordan todos los aspectos metodológicos de la investigación; con el fin de tener una manera sistemática y organizada la realización del estudio.

Capítulo 2: Se aborda la caracterización e historia de la distribuidora JM del municipio de Tuluá.

Capítulo 3: Se realiza el análisis del entorno; especialmente las dimensiones que caracterizan el entorno del Municipio de Tuluá, donde se encuentra ubicada la empresa.

Capítulo 4: Se aborda el análisis del entorno identificando aspectos que generan productividad, competitividad, ventaja comparativa y competitiva a la distribuidora.

Capítulo 5. En este capítulo a través del Benchmarking se realiza una comparación y referenciación de empresas similares con el fin de aprender de ellas e identificar las mejores prácticas que contribuyan al desempeño organizacional.

Capítulo 6. En este capítulo se analizan aspectos internos de la organización como: su componente gerencial- planear, organizar, dirigir y controlar- sus procesos de trabajo operaciones, mercadeo y comercialización, gestión de recursos humanos y el área financiera para evaluar su presente situación.

Capítulo 7. Se propone analizar escenarios y usar este análisis como base para la gestión y planificación estratégica de la distribuidora JM del municipio de Tuluá a través del análisis DOFA.

Capítulo 8. Se realiza un estudio prospectivo teniendo en cuenta a los actores que hacen parte de la organización (Proveedores, jefes de área, distribuidores, clientes y competencia) del presente y futuro para evidenciar cual será el nivel de incidencia positiva o negativa de variables en el desarrollo de la organización; con el objetivo de reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de los escenarios a los que podrá enfrentarse la organización.

Capítulo 9. Se analizan aspectos del direccionamiento estratégico de la distribuidora JM; con el fin de identificar los objetivos y situaciones a las que se espera llegar.

Capítulo 10. Se desarrolla un plan de acción para apoyar y comunicar la forma como se va a implementar la estrategia y darle coherencia al proceso de la distribuidora; sirviendo este como guía para generación de competitividad.

Capítulo 11. En este capítulo se concluyen los resultados de la investigación; asimismo se recomienda que aspectos contribuirán a que el plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá valle para el periodo 2018 – 2023 sea oportuno.

Con la investigación planteada se pretende generar una orientación clara de manejo gerencial con base en la planeación estratégica para la distribuidora JM del municipio de Tuluá en el periodo 2018- 2023. Asimismo, entender la dinámica de gestión que actualmente se desarrolla en la empresa objeto de estudio, de tal manera que la propuesta sea acorde a las expectativas de proyección de su propietario y que finalmente contribuya al mejoramiento de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

El modelo estratégico, hace un desarrollo histórico de más de 50 años, es un pensamiento administrativo que ha evolucionado y que sigue vigente, que inicialmente atendía pocos aspectos de las problemáticas empresariales, especialmente los temas pertinentes a crecimiento y productividad, pero con el transcurso de los años el modelo estratégico fue involucrando todos los aspectos de empresas, los temas referentes como: mercadeo, gestión humana, finanzas, logística, producción. Pero en la última década del siglo XX, el pensamiento estratégico involucró temáticas como el emprendimiento, la gestión del conocimiento, cultura organizacional, desarrollo organizacional, estructuras organizacionales, innovación, creatividad. Mintzberg(2003) en el libro safari a la estrategia recopila 10 escuelas del pensamiento estratégico, encontrando la escuela prescriptiva, la cual establece el pensamiento estratégico racional; y la descriptiva indicando como, porque surgen y se desarrollan estrategias dentro de la organización.

Pasando a otro contexto situacional, en una primera revisión se identificaron algunos factores que afectan la situación de la empresa, desde un punto de vista externo, se encuentra el mal momento de la economía en el Valle del Cauca y en el país en general, “No es un secreto que el primer semestre de este año estuvo por debajo de lo que esperábamos. Allí confluyeron una serie de factores que afectaron mucho el crecimiento, pero ya esa parte la hemos venido superando”, indicó el mandatario durante la posesión de la nueva ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez(Elpais.co 2017).

Asimismo, “Sergio Ignacio Soto Mejía, Director Ejecutivo de Fenalco Antioquia, explica que el Comercio legal y formal es la razón de ser del Gremio que le representa, apoya y fortalece para que sea cada vez más competitivo y continúe aportando al progreso del departamento y el país. “Las cifras hablan por sí solas y demuestran la importancia que el Comercio tiene en el dinamismo de la economía colombiana”. El Comercio, Hoteles y Restaurantes es el mayor empleador de Colombia, ocupa el 28% de la fuerza laboral, es decir, para el primer trimestre de 2017 el sector generó 6 millones de empleos, frente a 21,7 millones del total del mercado”.¹

¹ <https://www.fenalcoantioquia.com/noticias/fuerza-laboral-en-colombia-esta-en-sector-comercio>

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, el presente trabajo de grado se desarrollo en la Distribuidora JM, la cual fue constituida en el año 1994 como Cacharrería JM, en el año 1999 se le dio un cambio a Distribuidora de consumo masivo y se denomina DISTRIBUIDORA JM, a partir de ese momento se ha proyectado como una de las distribuidoras más pujantes de la región Centro Vallecaucana”(JM 2017).

Distribuidora JM, llamada de esta forma por su propietario el contador Gustavo Muñoz Saa en honor a su primer hijo Julián Muñoz, como se menciona anteriormente, el objeto de la empresa es la distribución de productos de consumo masivo, y entre sus principales proveedores se encuentra: Bayer, Brinsa, Carvajal, Familia, Finca, Glaxo Smith Kline, Henkel, Johnson, Boreal, Norma, Papermate, Procter & Gumbel, Prebel y Tecnoquimicas, actualmente, distribuyen en todo el centro del Valle del Cauca, para lo cual tiene como objetivo ampliar su cobertura.

Así mismo, en reunión sostenida con el gerente general, este menciona que viene presentando problemas relacionados con el área de almacenamiento e inventarios, que generan dificultades en el desarrollo de los procesos y a manera de hipótesis se plantea que si solucionan estos problemas se pueden mejorar todas las dificultades en las demás áreas de la distribuidora. Por ello, la presente investigación pretende establecer el Plan estratégico y prospectivo 2018- 2023 para la distribuidora JM, el cual permita generar ventaja competitiva en el mercado.

1.1.2. Formulación del problema:

Así, ante lo expuesto, se responderá la siguiente pregunta.

¿Qué factores, situaciones y recursos se requieren definir para la formulación del plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM ubicada en la ciudad de Tuluá Valle que le permitan redirigir esfuerzos para el periodo 2018-2023?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico y prospectivo de la Distribuidora JM Ubicada en el municipio de Tuluá Valle para el periodo 2018 al 2023

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar el análisis del entorno y del sector de la distribuidora JM que identifique las amenazas y oportunidades existentes.
- Realizar un análisis por comparación, (Benchmarking) de la distribuidora JM que permita evaluar el nivel de servicio frente a otras distribuidoras de la ciudad de Tuluá.
- Realizar un análisis interno de la distribuidora JM que permita identificar debilidades y fortalezas de la organización.
- Diseñar los escenarios de futuro de la distribuidora JM en el horizonte del 2023.
- Formular el direccionamiento estratégico de largo plazo de la Distribuidora JM: visión, misión, objetivos y estrategias.
- Generar un plan de acción para las estrategias con indicadores de control de la distribuidora JM.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo establece estrategias a través de las cuales la distribuidora JM del municipio de Tuluá, obtenga importantes beneficios y así garantizar por lo menos que las diferentes áreas se encuentren alineadas para dar cumplimiento a unas metas en común. El Plan Estratégico prospectivo será de gran utilidad, ya que la distribuidora JM contará con una visión administrativa más amplia que le permitirá a la alta dirección tener una carta de navegación que permita afrontar el mercado cambiante, así como, lograr ventajas competitivas en el sector, minimizar debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades del medio, alcanzar buen posicionamiento y competitividad y evaluar los logros alcanzados.

Hay que mencionar, además que este plan es de gran importancia para los grupos de interés de la organización - Gerencia, Proveedores, Clientes, Colaboradores- ya que orientara el quehacer de la organización en los próximos años.

De manera que este plan permitirá optimizar la utilización de los recursos, espacio disponible, tiempos de operación, rotación de productos, tiempo de respuesta, agilidad y rapidez en la entrega de pedidos, clima organizacional, precios y calidad.

De igual manera, este estudio es importante para el estudiante que lo desarrolla, ya que se podrá aplicar los conceptos vistos en la maestría, permitiendo impactar positivamente a la empresa generando sostenibilidad en el tiempo.

1.4. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación, pretende formular un plan estratégico, tiene un enfoque cualitativo, ya que se va a recolectar información, que permita descubrir situaciones, acciones, conductas y sus implicaciones, y a su vez, poder afinar el proceso de investigación (Hernández 2010).

El estudio que se realizará es descriptivo, donde se revisaran variables como: cambios sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, cambios de los proveedores y del mercado, así mismo, se identificarán y analizarán variables internas como las financieras, operacionales, de mercadeo, de recursos humanos de tecnología.

1.5. MÉTODO

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad.

Existen ciertos métodos que se utiliza en la investigación y estos son:

- Método Deductivo
- Método inductivo

Método Deductivo: el autor Carlos Méndez afirma que “el método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas esto quiere decir que a partir de situaciones generales se identifiquen situaciones particulares” (Méndez 2001)

El método que se va a utilizar en la investigación es el método deductivo puesto que de la descripción general de las características y de la situación actual de la empresa explicaran las situaciones particulares que la afectan y se deducirá en la formulación del plan estratégico y prospectivo de la distribuidora JM de Tuluá valle para el periodo 2018 – 2023.

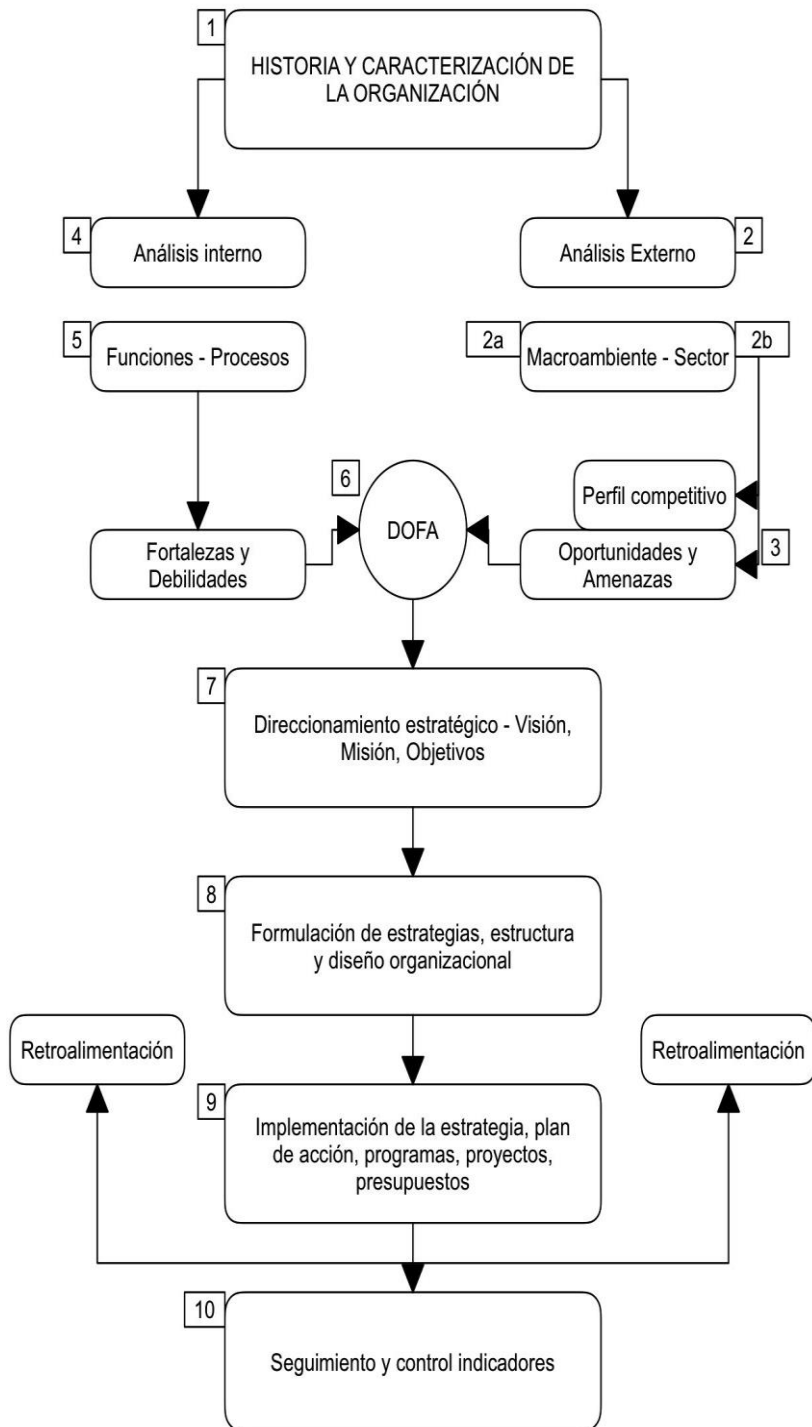
Método inductivo: de acuerdo con Méndez “la inducción es una forma de raciocinio, que con lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, partiendo del Diseño y formulación de un Plan Estratégico para la distribuidora JM de Tuluá cuyo fin es el de llegar a través de verdades particulares llegar a verdades generales” (Méndez 2001).

En el proyecto de investigación la utilización de este método está sustentado en que partiendo de las falencias de la empresa determinadas por el análisis situacional interno, se establecerán las causas por las cuales la empresa no ha logrado alcanzar un nivel alto de posicionamiento en el mercado.

1.6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el plan estratégico se usará el método planteado por Betancourt (2013) en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*, donde se integran diferentes fases y se define una ruta para cumplir con el objetivo, este método se presenta como una herramienta fundamental para los directivos de las organizaciones, en la siguiente imagen se presenta el modelo a seguir:

Ilustración 1. Modelo metodológico del plan estratégico



Fuente (Betancourt G., Benjamín. 2013)

Etapa 1: Elaborar el análisis externo y del sector de la distribuidora JM que identifique las amenazas y oportunidades existentes; el cual consiste en identificar el comportamiento del mercado en el sector, la situación y la relación con la competencia, y así poder llegar a las oportunidades y amenazas. Del mismo modo se identifican tendencias de variables económicas, políticas, culturales, sociales, ambientales, demográficas.

Actividades: Se revisará información de indicadores económicos reportados por el Banco de la República, Informes del DANE, de la Cámara de Comercio, El plan de Desarrollo del municipio de Tuluá que se encuentra en la página web de la Alcaldía. Con la información obtenida se realizara un análisis del entorno en cuanto a variables políticas, geofísicas, económicas, sociales y políticas. Del mismo modo se analizará el sector económico, específicamente, el sector comercial, en el cual se encuentra la organización en estudio.

Etapa 2: Realizar un análisis por comparación Benchmarking de la distribuidora JM que permita evaluar el nivel de servicio frente a otras distribuidoras de la ciudad de Tuluá.

Actividades: Para el desarrollo de este objetivo, se realizara observación directa de los procesos de la organización, y de los comportamientos del cuerpo social. También, se sostendrá reuniones con el gerente y los directivos para entender, desde su percepción, el funcionamiento de la empresa.

Después de realizada estas visitas, se realizará una consulta de 3 distribuidoras de las mismas características de JM, las cuales se consideran competencia, el objetivo conocer procesos pares y realizar el análisis correspondiente.

Etapa 3: Realizar un análisis interno de la distribuidora JM que permita identificar debilidades y fortalezas de la organización.

Actividades: Revisando informes financieros, junto a la observación de los procesos realizada en la etapa anterior, se construirá el análisis interno, en el cual se determinan los factores que impactan dentro de la organización, de este modo, se identifican variables del proceso administrativo, gestión y situación comercial, gestión de operaciones, gestión de suministros, gestión de personal gestión de sistemas de información y la gestión financiera; para luego seleccionar los factores claves que faciliten la consecución de los objetivos, el resultado de este análisis son las debilidades y fortalezas. A partir de lo anterior se inicia el direccionamiento estratégico, dando partida a la misión, políticas y principios de la organización.

Etapa 4: Formular el direccionamiento estratégico de largo plazo de la distribuidora JM. Se formulan las estrategias.

Actividades: Por medio de la matriz DOFA, se relacionara las diferentes variables, clasificadas en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, dando como resultado las diferentes estrategias que se debe implementar.

Etapa 5: Generar un plan de acción para las estrategias con indicadores de control de la distribuidora JM.

Actividades: Se formula el plan de acción, y los indicadores de control, para esta fase se utiliza el modelo de Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

1.7. INSTRUMENTOS METODOLOGICOS

1.7.1. Fuentes de información

Las fuentes Primarias, están dadas por las encuestas con trabajadores, entrevistas con experto consultor y con directivos, así mismo por observación de los procesos, comportamiento de la organización, comportamiento del sector, y observación de tendencias macro.

Las fuentes secundarias se darán por medio de revisión de investigaciones anteriores, documentos escritos, encuestas realizadas, libros y artículos especializados, también, se utilizará información de cámara de comercio y empresas del mismo sector, se revisaran estudios de planeación estratégica realizados a otras organizaciones del mismo sector.

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes:

- Entrevistas estructuradas; hacia el gerente, y directivos de la organización.
- Observación directa; de los procesos, de los comportamientos del equipo de trabajo, del comportamiento del sector, y observación de tendencias en variables macro.
- Método Delphi para conocer el criterio de expertos en la actividad comercial.

1.8. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

1.8.1. Marco Teórico

Por un lado, el soporte teórico de la presente investigación se contiene en las escuelas del pensamiento estratégico como son la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento, para las cuales, se presentara la idea general y las principales premisas.

Escuela del diseño: sus principales ponentes son Philip Selznick, Alfred Chandler y Kenneth Andrews (Mintzberg , Ahlstrand et al. 2003), entienden la estrategia como un proceso informal y consciente, llevado a cabo por un solo líder, el cual diseña las estrategias hasta el punto que puedan ser aplicadas.

Escuela de la planificación: su principal mentor es Igor Ansoff, el cual soporta la planificación estratégica como un proceso totalmente planificado y controlado, el cual presenta un líder como encargado de todo el proceso, que además, es el responsable de que las estrategias sean generadas para ser aplicadas bajo un marco estricto de presupuestos, objetivos, programas y planes operativos.

Escuela del posicionamiento: estimulada por Michael Porter con su obra “Estrategia Competitiva”, propone a la selección de estrategias como un proceso analítico de posiciones genéricas en los mercados, contextualizados como competitivos y económicos.

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo se hace necesario plantear una serie de argumentos y teorías que enmarcan la planeación estratégica, para esto se mencionan conceptos como la estrategia, planeación estratégica, y estrategias. De este modo se irá abordando desde distintas perspectivas cada uno de los diferentes conceptos, para finalmente tener un marco de referencia teorico frente al tema planteado.

1.8.2. Planeación estratégica

Según Serna(2008) la planeación estratégica, es un proceso de toma de decisiones a partir del análisis de la información obtenida del entorno actual de la organización y cuyo objetivo será direccionar la institución hacia el futuro. En el libro fundamentos de administración estratégica David(2013) indica que la planeación está inmersa en la primera etapa de la administración estratégica, la cual es la formulación, además, expresa que “ La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir”

Por su parte, Benjamín Betancourt, como se citó en Aguilera(2010) plantea que la planeación estratégica es un proceso más específico del direccionamiento estratégico. Burgawl, citado por Mendoza y López(2015) “sostiene que planificar estratégicamente es transformar la realidad, se requiere del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios dados en él, las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar”, así mismo, sostiene que esta transformación de la realidad no tendría éxito si no se tiene un futuro como visión, hacia donde ir, y una misión que indique los pasos que se deben seguir. Según Gallaro y Sánchez mencionados por López y Guadalupe(2012) “la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar”.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la planeación estratégica es un proceso inmerso en el direccionamiento estratégico para el cual, a partir de un análisis situacional previo, se plantean unas estrategias que permiten a la organización tener una ruta clara sobre cómo actuar y así, poder ser competitiva en el tiempo.

1.8.2.1. Estrategia

Para la conducción de la planeación estratégica se hace necesario entender la estrategia como punto de partida, de este modo, se indican las diferentes definiciones dadas por los diferentes autores. Desde tiempos históricos, con la filosofía del general chino Sun Tzu, se viene desarrollando el concepto de estrategia usada militarmente, como menciona Humberto Serna algunos autores consideran que la estrategia son los objetivos mismos, mientras que otros, consideran la estrategia como los pasos que se deben dar para lograr las metas(Serna 2008).

Alfred Chandler citado por Serna define la estrategia como “ la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”(Serna 2008), por su parte, Michael Porter también citado por Humberto Serna considera que “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente”(Serna 2008).

Así mismo, Fred David indica que las estrategias son los medios para conseguir las metas, para lo cual cita algunos ejemplos, como son la expansión, diversificación, desarrollo de productos, penetración, disminución del presupuesto y las alianzas empresariales(David 2013).

Dese y Lumpkin citados por Aguilera(2010) plantean que “la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business”, todas estas definen, como van a competir, en que negocios van a establecer sus objetivos, como se debe llegar a mercados internacionales y como utilizar la web para poder llegar a diferentes mercados a bajo costo(Aguilera 2010). Peter Drucker citado por Contreras(2013) expresa que la clave de la estrategia está en conocer que es el negocio y que debería ser, lo cual formalmente se presentan como la misión y la visión de la organización(Contreras 2013).

Previamente se han citado algunos autores definiendo y proponiendo aspectos relacionados a la estrategia, para la cual y de acuerdo a lo anteriormente citado, se podría decir que la estrategia es la forma como se definen las acciones, en relación a la asignación de recursos financieros, así como la determinación del cuerpo social, que se debe considerar para cumplir con los objetivos, teniendo en cuenta que esta puede variar dependiendo del tipo y tamaño de la empresa, del sector organizacional, y de la meta a la cual se quiere llegar.

1.8.2.2. Estrategia

Ya mencionado el plan estratégico y la estrategia, se hace un acercamiento al actor de estos conceptos, el estratega, el cual es un pilar importantísimo en la planeación estratégica, puesto que en estos recae la decisiones acerca del actuar que debe llevar la organización, pero, cualquier persona que genere estrategias es un estratega, a manera de hipótesis, se va a considerar que si lo es, por lo tanto, para responder este interrogante y poder referenciar todo lo relacionado al plan estratégico, se mencionará algunos autores definiendo la palabra estratega.

Contreras y Emigdio en su artículo “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”(Contreras 2013) cuestiona firmemente la definición de

estratega, en la cual indica, que mucho, de manera errada, creen que el estratega, puede ser cualquier persona que ocupa cargos directivos, a los cuales llama “titanes”, cuya función es establecer un plan de acción y que el resto de la organización lo apliquen. Así mismo, cita a Dandira, la cual menciona que cuando alguien es ascendido se le debe denominar estratega, lo cual se vuelve incierto, puesto que muchos estudios han demostrado que aunque estos directivos son llamados de esa forma, aún, no tienen idea de lo que es la gestión estratégica. En suma a lo anterior Contreras Sierra considera que el estratega debe tener claro los objetivos de la organización para que de esta forma la estrategia pueda ser exitosa. Por su parte Fred David indica que los estrategas varían de acuerdo a sus filosofías empresariales y al contexto, es así como indica que “Los estrategas difieren por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, su preocupación por la responsabilidad social o la rentabilidad, por sus objetivos a corto y largo plazo, y por su estilo gerencial”(David 2013), el autor también menciona la forma como se identifican los estrategas a las actividades que desempeñan de acuerdo al tipo de organización, de igual manera indica que los estrategas deben ser líderes y como lo menciona textualmente “directores de capacitación”.

Humberto Serna también cuestiona el hecho de que una persona que se encuentre en la alta dirección sea un estratega, pues, Serna menciona que cuando las organizaciones se encuentren en tiempo de turbulencia, su estrategia debe tener alta capacidad de dirección, debe ser un líder y textualmente indica que “el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica”, también, expresa que los estrategas aparte de ser comunicadores deben estar comprometidos con los objetivos de la organización(Serna 2008). Después de haber revisado archivos bibliográficos, así como algunos autores, se podría mencionar, que los estrategas son personas con unas cualidades de liderazgo, de conocimiento, con capacidades analíticas y de toma de decisiones que permitan entender el entorno de las organizaciones y cuyo objetivo sea el planteamiento de estrategias en pro de la consecución de los objetivos de la empresa.

1.8.2.3. Dimensiones de la planeación estratégica

Para evidenciar la evolución que ha tendido la planeación estratégica se debe de tener en cuenta lo señalado por Castellano y Cruz (2014)y soportado en Mintzberg Ahlstrand y Lampel quienes consideraron las 10 principales escuelas de la estrategia Mintzberg(2003), en la siguiente tabla se puede observar lo mencionado:

Tabla 1. Principales escuelas de la estrategia.

ESCUELA	PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPALES ELEMENTOS
Diseño	Formulación realizada por el principal directivo.	Condiciones internas y externas de la organización.
Planificación	Proceso controlado y formal.	Se fijan plazos, programas y presupuestos
Posicionamiento	Estrategias estructuradas al mercado donde opera la empresa, la estrategia se selecciona, no se construye.	Análisis para identificar relaciones concretas y elegir la más óptima.
Empresarial	Creación de la estrategia, mientras se despliega.	Se centra en la visión como idea orientadora.
Cognoscitiva	Generación de mapas, esquemas y conceptos	Se centra en los estímulos del medio.
Del aprendizaje	Se orienta teniendo en cuenta patrones de conducta.	Aprender haciendo, ver las consecuencias, explicarlas y seguir adelante.
Del poder	Alejamiento de la idea de que el director define la estrategia y todos lo adoptan.	Estrategia como proceso político.
Cultural	Convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.	Cohesión y consenso
Ambiental	El entorno como factor principal.	Análisis del entorno
De la Configuración	Descripción de los estados y del contexto de la organización.	Contexto como configuración y el proceso de creación de la estrategia como transformación

Fuente: Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico.

1.8.2.4. Modelos de la planeación estratégica

Diferentes autores plantean una serie de pasos y herramientas para abordar la planeación estratégica, de este modo, se hará la descripción de metodología utilizada por tres autores específicamente; estos son: Benjamín Betancourt Guerrero, Fred David y Humberto Serna.

Para Benjamín Betancourt la planeación estratégica se desarrolla en tres fases(Betancourt 2013); la primera fase, la cual corresponde al análisis externo e interno, en el externo se investiga el comportamiento del mercado, y así determinar oportunidades y amenazas, se identifican en general cuales son las tendencias económicas, sociales, culturales, y tecnológicas y definir como se está frente al sector. En cuanto al análisis interno se identifican variables que impactan internamente la empresa y así determinar debilidades y fortalezas, este sería el punto de partida para el direccionamiento estratégico, el cual, inicia por la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La segunda fase, corresponde a la formulación de la estrategia, para la cual se utiliza la Matriz DOFA como herramienta, con base al análisis externo e interno realizado previamente, en este se definen las estrategias que se van a implementar. La tercera fase, es la formulación de planes de acción e indicadores de control, para la cual se utiliza el Balanced ScoreCard y así poder tener control de las estrategias.

Para Fred David el direccionamiento estratégico está conformado por la evaluación de la organización, el planteamiento de objetivos y estrategias, así como el control de las mismas(David 2013), para lo cual se describe en los siguientes pasos:

- Declaración de la misión y la visión de la organización, en la cual se define la razón de ser de la organización y el futuro de la organización.
- Ejecutar el análisis externo, en esta etapa, el autor propone la matriz EFE (evaluación de factores externos), así mismo propone la matriz MPC (matriz de perfil competitivo) y hacer un análisis desde las cinco fuerzas de Porter.
- Ejecutar el análisis interno, para esta etapa, Fred David plantea el Benchamrking y el análisis de la cadena de valor, así mismo, la matriz EFI (evaluación de factores internos)
- Establecer objetivos
- Crear, evaluar y seleccionar las estrategias, para este caso, también se utiliza la Matriz DOFA, y la matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE.

- Implementar estrategias
- Medir las estrategias, a partir de la herramienta Balanced ScoreCard, el cual, como se mencionó previamente, permite controlar la estrategia.

Finalmente Humberto Serna divide la planeación estratégica en 8 etapas (Serna 2008) iniciando con la definición del horizonte de tiempo, para lo cual plantea que no debe ser menos a 3 años. Una etapa siguiente, es la de definir los principios corporativos. La tercera etapa corresponde al diagnóstico estratégico, donde se utilizan herramientas como la matriz DOFA, la matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas) la matriz de perfil competitivo MPC, la etapa cuatro, o etapa de direccionamiento estratégico donde se declara la visión, la misión, los objetivos estratégicos.

Como etapa posterior, se encuentra la de proyección estrategia donde se identifican las áreas estratégicas y el planteamiento de proyectos para cada área específica, luego se debe realizar el alineamiento estratégico, donde se comparte la visión y se generan mapas estratégicos. Posteriormente, el plan operativo, donde se generan los planes de acción y finalmente la monitoria estratégica, donde se plantean los indicadores de gestión y el desempeño de estos.

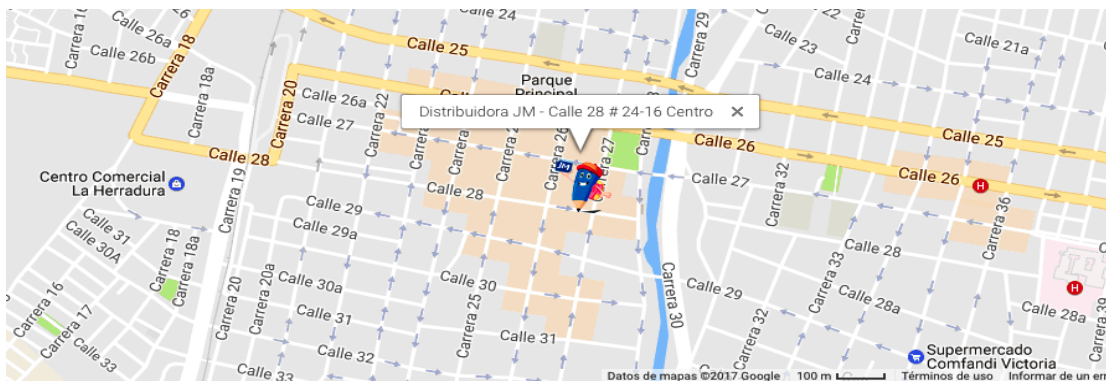
A manera de conclusión referente a las metodologías y las herramientas, se puede evidenciar que los autores mencionados plantean diferentes etapas y herramientas, pero que básicamente, están resumidas en el análisis de la situación actual de la organización, el direccionamiento estratégico, la selección e implementación de estrategias y finalmente el control de estas.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. CARACTERIZACIÓN DISTRIBUIDORA JM

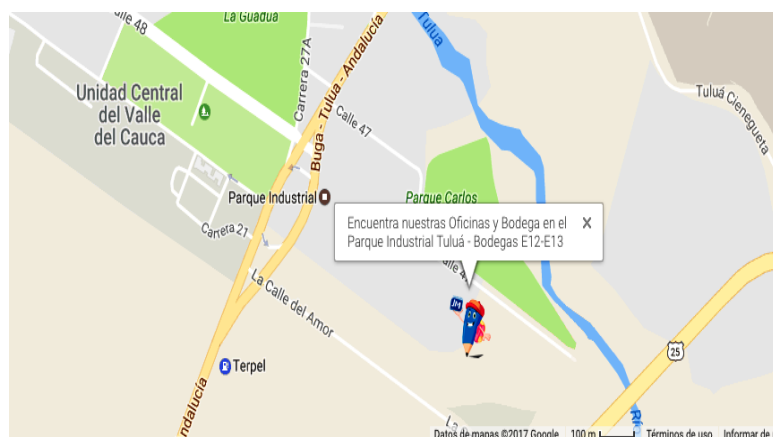
Distribuidora JM es una comercializadora de bienes de consumo masivo, con productos de calidad certificada, se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca. Actualmente cuenta con dos sedes, una de ellas que funciona como un punto de venta se encuentra ubicada en la calle 28 número 24-16, en el centro de la ciudad, ver ilustración 2 . La otra sede, reconocida por ser la principal, donde se encuentran las oficinas y se desarrolla toda la distribución a nivel departamental, se encuentra ubicada en el Parque Industrial Tuluá, en las bodegas E12 y E13, ver ilustración 3.

Ilustración 2. Ubicación distribuidora JM en el centro de Tuluá



Fuente: Pagina Web Distribuidora JM

Ilustración 3. Ubicación distribuidora JM en el Parque Industrial Tuluá



Fuente: Pagina Web Distribuidora JM

2.2. RESEÑA HISTORICA

“Distribuidora JM, fue constituida en el año 1994 como Cacharrería JM, Sus inicios se dieron en la zona céntrica de Tuluá, donde se realizaba la comercialización de producto de consumo masivo a menor escala.

En el año 1999 se le dio un cambio a Distribuidora de consumo masivo y se denomina DISTRIBUIDORA JM, a partir de ese momento se ha proyectado como una de las distribuidoras más pujantes de la región Centro Vallecaucana”. Siendo necesario desplazarse adquirir un local, donde actualmente se encuentra ubicada la papelería, sin embargo por temas de distribución física; fue necesario desplazarse al parque industrial;

“Gracias a su talento humano y confianza depositada en ella por sus proveedores, JM en diciembre de 2008 fue galardonada por FENALCO con el premio "Comerciante Distinguido", lo que llena de orgullo a todo su equipo de trabajo y es un motivo que la impulsa para comprometerse a mejorar la calidad de vida de sus empleados y generar progreso a la comunidad”(JM 2017).

2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL

La distribuidora JM, ya ha establecido unos principios corporativos, los cuales se pueden evidenciar en los párrafos posteriores, aunque se puede ver que deben ser ajustados, ya que no se encuentran bien estructurados. En este orden de ideas, se puede ver la visión, la misión, política de calidad y valores corporativos.

2.3.1. Misión

Somos una comercializadora de bienes de consumo masivo, con productos de calidad certificada, brindamos un excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto; garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes.

2.3.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado regional al 2019, con productos de excelente calidad y precios competitivos, en la venta y distribución de productos de aseo personal, hogar, papelería, útiles escolares y otros. Apoyando y fortaleciendo nuestros canales de distribución.

2.3.3. Política de calidad

Se manifiesta en el deseo de alcanzar un crecimiento, económico. Administrativo, social y de reconocimiento, mediante el compromiso de cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, proveedores, dueño y comunidad en general, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos con la eficiente participación y apoyo de nuestro talento humano.

2.3.4. Valores corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Tolerancia
- Responsabilidad

2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente la distribuidora JM comercializa productos de consumo masivo, entre sus principales proveedores se encuentran: Bayer, Brinsa, Carvajal, Familia, Finca, GlaxoSmithKline, Henkel, Johnson, Boreal, Norma, Papermate, Parchesitos, Procter & Gamble, Prebel y Tecnoquímicas. Teniendo en cuenta la gran variedad de marcas que comercializan, se puede ver que se distribuyen gran cantidad de productos para diferentes grupos de clientes. En la siguiente imagen se pueden ver las marcas que se han mencionado anteriormente.

Ilustración 4. Marcas que se distribuyen

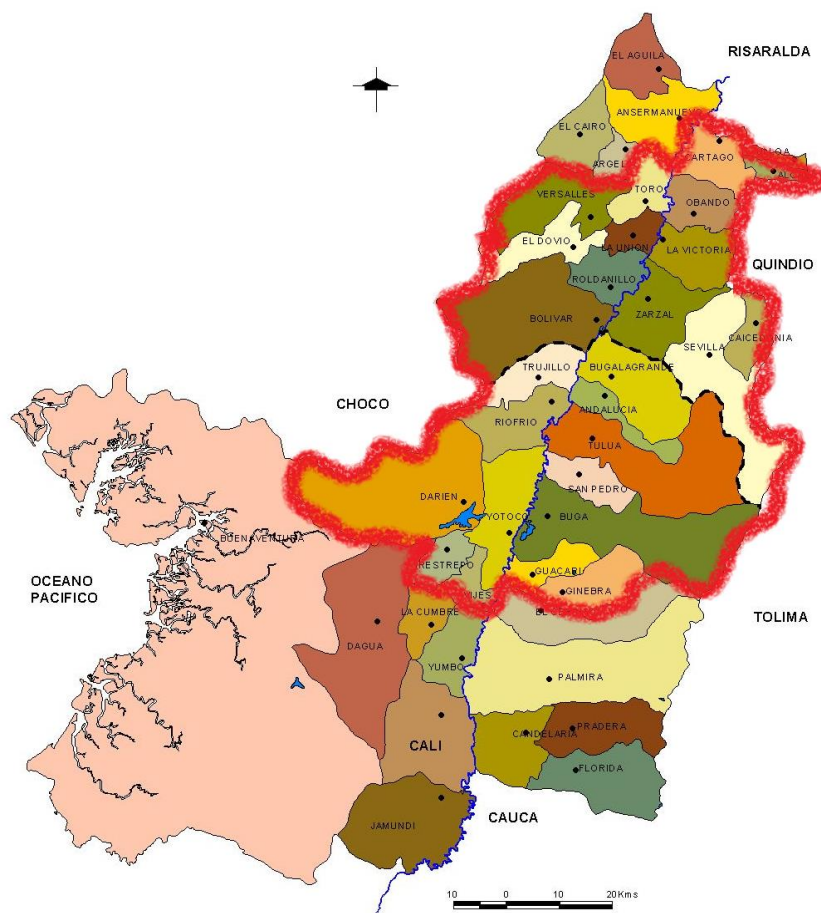


Fuente: Pagina Web Distribuidora JM

2.5. MERCADO

La distribuidora JM cuenta con tres formas de llegar a sus clientes; la primera es el punto de venta, con el cual gracias a su reconocimiento, ofrece sus productos a las personas del municipio de Tuluá y municipios circunvecinos; la segunda forma es la distribución por las tiendas del municipio, este método lo administran como una unidad de negocio y es conocida como el sistema TAT, de esta forma generan mayor cubrimiento en el municipio, la última forma es la distribución masiva, siendo este uno de los métodos más fuertes de distribución, para lo cual cuenta con una flota de camiones para poder llegar a los diferentes municipios del valle del cauca algunos municipios del departamento del Quindío y la capital del de departamento de Risaralda.

Ilustración 5. Área de influencia en el Departamento del Valle del Cauca



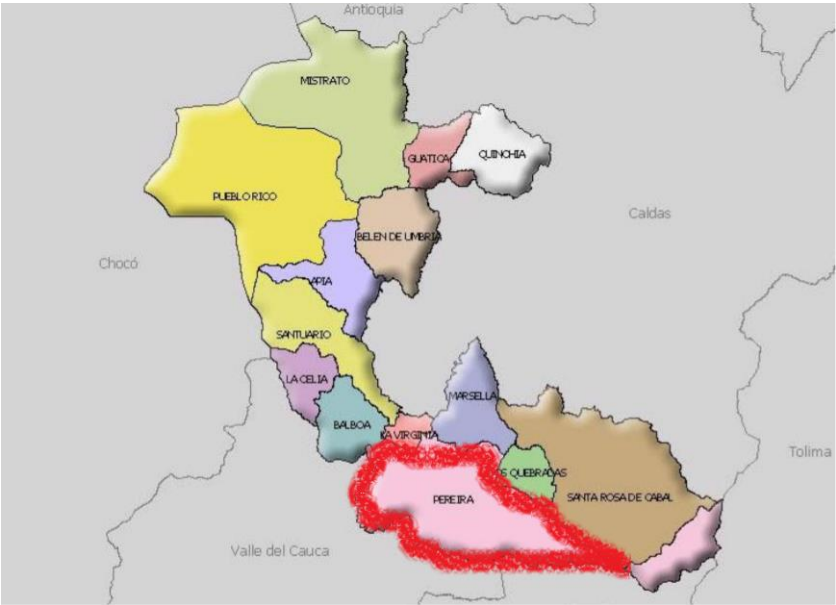
Fuente: Distribuidora JM

Ilustración 6. Área de influencia en el Departamento del Quindío



Fuente: Distribuidora JM

Ilustración 7. Área de influencia en el Departamento de Risaralda



Fuente: Distribuidora JM

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se realiza un análisis del entorno en el que está inmerso la distribuidora JM del municipio de Tuluá, en los cuales se identificarán variables las cuales pueden ser identificadas como oportunidades y amenazas.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO

Como se menciona en la presentación del entorno geofísico, entre las variables más importantes se encuentran:

- “Ecosistemas y recursos naturales,
- Disponibilidad de materias primas,
- Opciones de transporte,

Proximidad con los principales centros de población y las fuentes de talento
Susceptibilidad a los desastres ambientales como terremotos, huracanes” (Beatriz Eugenia Gómez Grajales; Bibiana Castellanos 2017).

Estas variables se deben tener en cuenta, ya que dependiendo del tipo de empresa y el sector en el cual esta se encuentra inmerso, se puede ver afectado o favorecido. Poder ver cómo estas las condiciones de los recursos naturales y la disponibilidad de materias primas se considera de suma importancia para empresas productoras, del mismo modo, evaluar la infraestructura vial, permite a las empresas que necesitan transportar las mercancía ajustar sus políticas y estrategias.

Para el caso Tuluá, Dentro de su hidrografía, al municipio lo bañan los ríos Tuluá, Bugalagrande, Cauca, Los Osos, Morales, San Marcos y Sabaletas; sus materias primas están dadas por el Maíz, caña. sorgo, platino, café y ganado, en cuanto a las vías, Tuluá se encuentra a 228 kilómetros de Buenaventura, a 102 kilómetros de la capital del Valle del Cauca, a 24 kilómetros de Buga, a 105 kilómetros de Armenia, y a 350 kilómetros de Bogotá, convirtiéndose así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permiten influir sobre una amplia zona en su entorno.

Los ejes económicos de la ciudad de Tuluá son el el cultivo de caña de azúcar, la ganadería, instituciones de salud como IPS, clínicas, y centros odontológicos, además del comercio realizado en los centros comerciales.

Tuluá ha sido considerada como una ciudad región con una zona de influencia bastante amplia y una población flotante significativa representando para sus mercados, la afluencia de por lo menos diez municipios, más sus corregimientos y veredas, verdaderos emporios de riqueza agropecuaria entre los que se cuentan las poblaciones de Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar y San Pedro. (Cámara de Comercio de Tuluá, 2016)

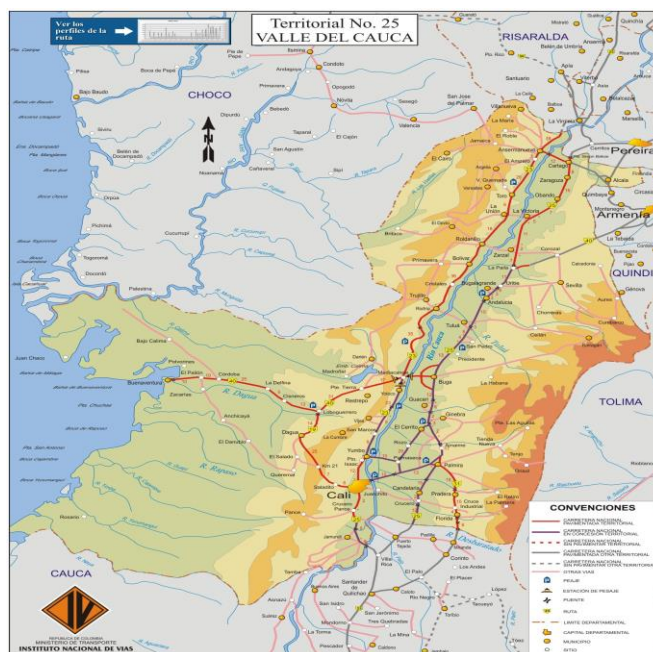
En las siguientes imágenes se puede ver la infraestructura vial del departamento del Valle del Cauca y la ciudad de Tuluá

Ilustración 8. Carreteras que llegan a Tuluá



Fuente: gifex.com

Ilustración 9. Carreteras del Valle



Fuente: gifex.com

En la siguiente imagen se puede ver la cobertura vegetal del Municipio de Tuluá

Ilustración 10. Cobertura Vegetal del Municipio de Tuluá



Fuente: www.tulua.gov.co

A continuación se hace la selección de variables del Entorno geofísico

Tabla 2. Selección de variables para el entorno geofísico

VARIABLE	A/ O	AM	am	om	OM
Ubicación estratégica en el departamento (Ciudad Región)	O				X
228 kilómetros de distancia del principal puerto de Colombia, Buenaventura.	A		X		
Excelente infraestructura vial, como lo es la doble calzada, la cual comunica con el resto de país.	O				X
Excelentes redes de comunicaciones, como el internet, la telefonía móvil y fija	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: Él autor

3.2. ENTORNO SOCIAL

Siendo este uno de los factores más importantes que afectan a la organización, ya lo mencionan algunos autores como Humberto Serna, donde indica que los factores o variables sociales, “afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad)”(Humberto Serna Gómez 2008), de igual forma lo menciona Benjamín Betancourt, “ para las organizaciones... y aún más para los empresarios, sus tomas de decisiones ya no se deben tomar únicamente en el terreno de lo económico, deben hacer un puente entre realidad social, rentabilidad y desarrollo humano; el problema de la distribución del ingreso concentrado en unos pocos... muertes violentas, violencia intrafamiliar, niños en la guerra, niños en el trabajo, entre otras muchas violaciones a los derechos humanos”(Benjamín Betancourt Guerrero; Universidad del Valle 2011).

En el anterior párrafo, se mencionan algunas variables sociales que impactan a una organización, desde el marco de las problemáticas de la región, por ahora se mencionaran algunas otras, que también se consideran importantes al momento de

realizar un análisis del entorno y de las cuales se presentaran sus respectivos datos estadísticos. Estas variables son:

- Nivel promedio de educación
- Mercado laboral
- Homicidios
- Hospitales
- Bibliotecas
- Calidad de vida

Presupuesto público: Para el municipio de Tuluá, se presenta un presupuesto público destinado para el 2017 de la siguiente forma:

El valor total del presupuesto público definitivo 2017 (en miles de pesos): \$290.570.465

- Total de inversión en Educación (en miles de pesos): \$93.326.574
- Total de inversión en Salud (en miles de pesos): \$89.203.395
- Total de inversión en Infraestructura (Sector Transporte y Equipamiento) expresado en miles de pesos: \$16.265.166

Resultados Promedio Pruebas Saber Colegios y Escuelas Públicas: Los datos siguientes fueron los resultados promedio que se obtuvieron en las escuelas públicas de Tuluá:

- Lectura Crítica: 52,61
- Matemáticas: 50,26
- Sociales y Ciudadanas: 50,75
- Ciencias Naturales: 53,34
- Inglés: 50,90

Resultados Promedio Pruebas Saber Colegios y Escuelas Privadas: Los datos siguientes fueron los resultados promedio que se obtuvieron en las escuelas y colegios privados de Tuluá:

- Lectura Crítica: 55,28
- Matemáticas: 54,75

- Sociales y Ciudadanas: 55,11
- Ciencias Naturales: 55,94
- Inglés: 57,05

Número de Hospitales: Por un lado En Tuluá se cuenta con un hospital de Nivel 1, el ESE Hospital Rubén Cruz Vélez, este tiene la capacidad de atender la población urbana y rural, tiene una sede principal y 18 Puestos de Salud. Tuluá también cuenta con un hospital de Nivel 2, el cual es el ESE Hospital Departamental Tomás Uribe Uribe, este atiende población de los municipios del centro y norte del Valle del Cauca y la población urbana y rural del municipio de Tuluá, por otro lado existen varias Clínicas privadas y Centros de Atención Especializada de mediana y alta complejidad.

Número de Bibliotecas: El municipio de Tuluá cuenta con la Biblioteca Municipal Daniel Potes Lozano, dos (2) Bibliotecas universitarias (U. Central del Valle del Cauca y Universidad del Valle Sede Tuluá) y cuatro (4) Bibliotecas comunitarias adscritas al Departamento de Arte y cultura del municipio.

Resultados Promedio Pruebas Saber Pro Públicas: Con relación a las pruebas saber PRO, los estudiantes de la Universidad del Valle Sede Tuluá obtuvieron promedios superiores al departamental y al nacional, con excepción de la prueba de inglés en el cual, el promedio fue un poco inferior. Por su parte le Unidad Central del Valle del Cauca obtuvo promedios iguales a los del promedio de Colombia, y un poco inferiores al promedio del Valle del cauca.

Tabla 3. Resultados Promedio Pruebas Saber Pro Instituciones Públicas año 2016

Prueba	Universidad del Valle Sede Tuluá	Promedio Valle del Cauca	Promedio Colombia
Competencias ciudadanas	159	153	150
Comunicación escrita	161	150	150
Lectura crítica	160	154	150
Razonamiento cuantitativo	158	154	150
Inglés	147	155	150
Promedio Puntaje Global	157	153	150

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES

Tabla 4. Resultados Promedio Pruebas Saber Pro Instituciones Públicas año 2016

Prueba	Unidad Central del Valle del Cauca - Tuluá	Promedio Valle del Cauca	Promedio Colombia
Competencias ciudadanas	150	153	150
Comunicación escrita	151	150	150
Lectura crítica	150	154	150
Razonamiento cuantitativo	151	154	150
Inglés	152	155	150
Promedio Puntaje Global	151	153	150

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES

Mercado Laboral: El desempleo en Colombia se sigue manejando por debajo de los dos dígitos, para las áreas de Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga y 23 áreas, con excepción de Medellín y Cali-Yumbo en la cual se presenta una tasa de desempleo del 10,5 y 11,4 respectivamente para el último trimestre del 2017.

Según la cámara de comercio de Tuluá, “el comportamiento del desempleo en Cali – Yumbo, se relaciona de forma directa con un incremento de la informalidad, la cual también aumentó en Barranquilla y Bucaramanga y bajó en Bogotá y Medellín” como se muestra a continuación.

Tabla 5. Tasa de Desempleo para el Trimestre Móvil Octubre - Diciembre, Principales Áreas Metropolitanas y Total 23 Áreas, período 2007 – 2017

Año	Bogotá	Medellín	Cali-Yumbo	Barranquilla	Bucaramanga	23áreas
2007	9,0	10,1	10,1	9,5	7,7	10,1
2008	9,2	12,1	12,5	10,4	7,6	11,1
2009	11,0	14,2	12,7	9,0	8,5	12,3
2010	8,6	12,3	12,9	9,3	10,7	11,2
2011	8,6	10,9	14,1	8,0	9,0	10,4
2012	8,5	11,1	13,2	8,4	7,7	10,2
2013	7,9	9,6	11,6	8,0	7,7	9,4
2014	7,7	9,9	11,2	7,4	8,1	9,1

2015	8,3	9,2	10,4	8,4	6,2	9,0
2016	8,8	9,4	9,6	7,3	8,2	9,3
2017	9,5	10,5	11,4	8,1	8,1	9,9

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares * Para el año 2017 el trimestre móvil corresponde a septiembre - noviembre.

De acuerdo al informe socioeconómico de la cámara de comercio de Tuluá, “en el área de influencia de Tuluá se generaron 3.586 empleos en el 2017 a través de las empresas vigentes, las nuevas empresas generaron 3839 empleos. Del total de los empleos generados, alrededor del 38% corresponde al comercio y reparaciones, el 18% a alojamiento y comidas y cerca del 13% a la industria manufacturera. Estos empleos se concentran principalmente en Tuluá con el 74% y zarzal con el 10% El total de empleos en las empresas vigentes para el año 2017 es de 41.173 trabajadores, de los cuales el 61% corresponden a empresas de Tuluá, el 27% a Zarzal y el 5% aproximado a Bugalagrande como los más significativos. Por sectores, a la industria le corresponde el 35,4% de los trabajadores y el comercio y reparaciones con el 24,2%. Estos empleos generados se concentran en Tuluá con el 72% y Zarzal con el 13%”.

Educación: La cobertura neta en educación para el nivel de preescolar para el año 2016 oscila entre el 47% y el 71% para los diferentes municipios de la región área de influencia de Tuluá, porcentajes similares al nivel departamental y nacional.

En el nivel de primaria, las coberturas son cercanas o mayores al 90%, presentando similares y en algunas regiones superioridades a los valores departamentales y nacionales, teniendo en cuenta que el nivel en estos últimos están alrededor del 87%; en el caso de la secundaria, son también similares o para algunos municipios mayores a la del Valle y a la de Colombia que es aproximadamente del 82%; en el nivel escolaridad medía, el más preocupante, pues están por debajo del nivel nacional y departamental que es del 61% aproximado como se muestra a continuación.

Tabla 6. Tasa de Cobertura Neta en Educación por Niveles de Escolaridad por Municipios de la Región Centro Norte del Valle del Cauca, año 2016 (%)

Nivel de escolaridad	Andalucía	Bolívar	Bugalagrande	Riofrío	Trujillo	Tuluá	Zarzal
Preescolar	47	50	56	71	48	56	50
Primaria	86	87	90	95	78	87	81
Secundaria	85	90	87	95	76	83	75
Media	49	44	59	37	41	52	49

Fuente: DANE, Fichas de Caracterización Territorial.

En cuanto a la calidad en la educación, en el municipio de Tuluá, el promedio global estuvo por encima de los demás municipios. En cuanto a las instituciones educativas privadas, debe resaltarse el desempeño de Tuluá y Andalucía.

Tabla 7. Resultados Promedio Total Pruebas Saber 11 2017-2 Municipios Área de Influencia Cámara de Comercio de Tuluá

Municipio	Promedio Puntaje Global	Oficiales Urbanos	Oficiales Rurales	Privados
Andalucía	257	263	226	262
Bolívar	246	248	245	-
Bugalagrande	247	244	246	277
Riofrío	242	241	243	-
Trujillo	242	239	246	-
Tuluá	264	260	245	290
Zarzal	243	245	234	250
Valle del Cauca	256	258	240	256
Colombia	262	-	-	286

Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES.

Tasa de Homicidios: En la siguiente tabla se puede evidenciar como el valle del cauca tiene una alta tasa de homicidios comparado con el total nacional, del mismo modo, en cuanto a violencia interpersonal se presenta un valor inferior muy cercano

al nacional. Por su parte, los municipios de Andalucía Bugalagrande y Riofrío, presentan una tasa de homicidios superior a la departamental, los cual es crítico comparado con el total de habitantes de estas regiones, como se muestra a continuación.

Tabla 8. Homicidios y Violencia Interpersonal Municipios Región área de Influencia Cámara de Comercio de Tuluá, año 2016

Municipio	Número de Homicidios	Tasa x 100.000 hab	Violencia Interpersonal	Tasa x 100.000 hab
Andalucía	16	90	14	79
Bolívar	7	53	29	218
Bugalagrande	13	62	27	128
Riofrío	9	62	26	179
Trujillo	9	50	9	50
Tuluá	112	52	320	149
Zarzal	11	24	91	199
Valle del Cauca	2.444	52	9.456	203
Colombia	11.515	24	123.298	253

Fuente: Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Calidad de Vida: El valle del Cauca es una de las regiones con mejores niveles de calidad de vida en el país, lo cual presenta un contraste estadístico comparado con el índice de necesidades básicas insatisfechas NBI, en el cual se tiene en cuenta variables como vivienda, salud, educación, entre otras. Este índice, como se ve en la siguiente tabla, es inferior al nacional en 5,6 puntos porcentuales. En el caso de los municipios de la región como Bolívar y Tuluá es inferior al índice departamental.

Tabla 9. Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas por Municipio, Valle y Colombia 2012

Municipios	NBI
Andalucía	16,8
Bolívar	13,2
Bugalagrande	14,5
Riofrío	19,4
Trujillo	18,6
Tuluá	13,4
Zarzal	15,1
Valle del Cauca	14,1
Colombia	19,7

Fuente: DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida.

En cuanto al índice de pobreza multidimensional, el Valle del Cauca muestra una disminución en este indicador desde el 2011, siendo en el año 2015 es inferior al de resto de las regiones y total Colombia, excepto Bogotá, lo que también se dio para el año 2016, último dato disponible.

Tabla 10. Índice de Pobreza Multidimensional para Colombia y por Regiones Período 2010 - 2016

Regiones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Caribe	45,5	41,8	41,1	37,4	34,6	31,2	26,4
Oriental	28,6	29,2	28,5	24,8	18	17,5	16,8
Central	31,2	30,7	26,7	26,1	28,1	22,1	18,0
Pacífica (sin Valle)	42,7	41,4	36,3	37,6	34,6	33,8	33,2
Bogotá	12,1	11,9	11,1	8,7	5,4	4,7	5,9
Valle del Cauca	24,1	24,7	20,5	16,2	15,7	15,7	12,0
Antioquia	27,8	25,7	21,7	22,4	19,5	18,7	15,1
Total Colombia	30,4	29,4	27	24,8	21,9	20,2	17,8

Fuente: DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida.

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno social

Tabla 11, Selección de variables del entorno social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Leve disminución del total de matriculados a establecimientos educativos	A		X		
Numero de IPS privadas, un total de 149, según datos de la alcaldía de Tuluá	O			X	
Niveles de formación y Educación	O				X
Disminución del desplazamiento.	O			X	
Aumento de los programas sociales frente al desplazamiento.	O			X	
Gran porcentaje de personas en estado de pobreza y estado de miseria, 59,74% y 7,93% respectivamente.	A	X			
Disminución de pobreza multidimensional	O				X
Buen nivel de necesidades básicas insatisfechas	O			X	
Tasa de homicidio alta en Tuluá y zona de influencia	A	X			
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: el autor

3.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

El analizar este entorno es de suma importancia ya que generan una radiografía de la población que interactúa con las organizaciones. Autores como Benjamín Betancourt indican que "... nos brinda información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por tanto inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad".

El Magister Benjamín también indica que se debe tener en cuenta a la población no sólo como trabajadores o funcionarios, sino también, como consumidores. "Entre las variables principales se encuentran las siguientes" (Gustavo Adolfo Vélez Román; Julio Cesar Arias Gutiérrez; Rosario Muñoz Sánchez; Alejandro Esteban Velandia Marín; Ana Milena Marmolejo Cruz; Sandra García Londoño; Tuluá - Valle 2016):

- Tamaño de la población.
- Población por género.
- Población por edad.
- Población por estrato.

Población Total: Según el DANE- (DANE, 2005) la población de Tuluá en el año 2017 asciende a 216.619 habitantes y la población proyectada para 2018 es de 219.148 habitantes.

Población por Cohorte de Edad: De acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2005) la población por Cohortes de Edad de Tuluá en el año 2017 y 2018 se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 12 Población de Tuluá por Rangos de Edad (2017)

Cohorte	Año 2017	Año 2018	Variación Unitaria	Variación Porcentual
0-4	16.318	16.378	60	0,4%
5-9	16.167	16.257	90	0,6%
10-14	16.181	16.277	96	0,6%
15-19	16.769	16.660	-109	-0,7%
20-24	18.270	17.935	-335	-1,8%
25-29	18.341	18.574	233	1,3%
30-34	16.866	17.212	346	2,1%
35-39	15.417	15.782	365	2,4%
40-44	13.783	14.115	332	2,4%
45-49	14.017	13.791	-226	-1,6%
50-54	14.137	14.274	137	1,0%
55-59	11.885	12.384	499	4,2%
60-64	9.121	9.490	369	4,0%
65-69	6.911	7.206	295	4,3%
70-74	4.947	5.171	224	4,5%
75-79	3.685	3.713	28	0,8%
80 y Más	3.804	3.929	125	3,3%
Total	216.619	219.148	2.529	1,2%

Fuente: DANE, Según Censos de Población y Proyecciones. *Proyección Censo DANE 2005

Población Cabecera: Las proyecciones del Censo 2005 del DANE (DANE, 2005) estiman que la población localizada en la cabecera del municipio de Tuluá asciende a 187.130 habitantes en 2017 y a 189.368 en 2018.

Población Resto: Las proyecciones del Censo 2005 del DANE (DANE, 2005) estiman que la población localizada en el área rural (Centros poblados y rural dispersa) del municipio de Tuluá asciende a 29.489 habitantes en 2017 y a 29.780 en 2018.

Análisis Demográfico: La ciudad de Tuluá se ubica en la región Centro Norte del Valle con influencia en los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Tuluá y Zarzal. Esta zona posee para el año 2018 una población proyectada de 349.411 habitantes que corresponde al 7,3% del total departamento del Valle del Cauca, concentrándose aproximadamente el 76% en el área urbana; dicha concentración es inferior a la del Valle del Cauca que es del 88% aproximado; el restante 24% se localiza en la zona rural. Tuluá concentra alrededor del 63% de la población de la región, que corresponde a 219.148 habitantes, caracterizándose como una ciudad intermedia. Zarzal posee el 13,3% que equivale a 46.599 personas, lo restantes municipios participan con menos del 7% cada uno.

Los municipios de Andalucía, Tuluá y Zarzal, concentran más del 70% de la población en el área urbana, no obstante, dichos porcentajes son inferiores al del departamento. En el resto de municipios la población se concentra en la zona rural, siendo especialmente significativo en Bolívar y Riofrío.

Tabla 13. Población Total y por Área, Región Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, año 2018

Municipios	Total población	Part. %	Urbana	%	Rural	%
Andalucía	17.738	5,1	14.726	83,0	3.012	17,0
Bolívar	12.961	3,7	3.342	25,8	9.619	74,2
Bugalagrande	21.017	6,0	11.917	56,7	9.100	43,3
Riofrío	14.029	4,0	4.788	34,1	9.241	65,9
Trujillo	17.919	5,1	8.238	46,0	9.681	54,0
Tuluá	219.148	62,7	189.368	86,4	29.780	13,6
Zarzal	46.599	13,3	32.964	70,7	13.635	29,3

Total región	349.411	100,0	265.343	75,9	84.068	24,1
Valle del Cauca	4.756.113	7,3	4.169.553	87,6	586.560	12,4

Fuente: DANE, según censos de población y proyecciones.

Con relación al género, la población femenina es ligeramente superior a la masculina en la región, siendo el 51,3% mujeres porcentaje muy similar al del departamento, sin embargo, en los municipios de Bolívar, Riofrío y Trujillo, la proporción es levemente superior para los hombres.

Tabla 14. Población, Según Género Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, año 2018

Municipios	Hombres	%	Mujeres	%
Andalucía	8628	48,7	9110	51,3
Bolívar	6607	51,1	6354	48,9
Bugalagrande	10702	50,9	10315	49,1
Riofrío	7161	51,1	6868	48,9
Trujillo	9411	52,5	8508	47,5
Tuluá	105247	48,0	113901	52,0
Zarzal	22575	48,5	24024	51,5
Total región	170.331	48,7	179.080	51,3
Valle del Cauca	2.302.714	48,4	2.453.399	51,6

Fuente: DANE, Según Censo de Población 2005 y Proyecciones.

De acuerdo a la población por cohortes, alrededor del 23% se encuentra en edad escolar, entre los 5 y 19 años; el 50% está en el rango de 20 a 54 años, que puede asemejarse a una edad productiva; y el 14% está por encima de los 60 años.

Tabla 15. Población proyectada por estrato para la ciudad de Tuluá 2013-2015

ESTRATO	2013	%	2014	%	2015	%
1	52434	25,38%	53062	25,38%	53701	25,38%
2	74140	35,88%	75028	35,88%	75918	35,88%
3	53488	25,89%	54129	25,89%	54780	25,89%
4	15400	7,45%	15585	7,45%	15763	7,45%
5	10761	5,21%	10890	5,21%	11024	5,21%
6	388	0,19%	392	0,19%	402	0,19%
Total	206611	100%	209086	100%	211588	100%

Fuente: <http://www.tulua.gov.co/poblacion-proyectada-estrato/>

A continuación, se realiza la selección de variables del Entorno demográfico

Tabla 16. Selección de variables del Entorno demográfico

VARIABLE	A/ O	AM	am	om	OM
El 86,4% población tulueña se encuentra en el perímetro urbano.	O				X
Según pirámide poblacional el mayor porcentaje de la población de Tuluá está en el rango de edad de 15 a 50 años.	O			X	
Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 2 y 3, siendo este del 61,77%	A	X			
Un cuarto de la población tulueña ubicada en estratos 3	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad. AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor

3.4. ENTORNO CULTURAL

La importancia de este entorno radica en entender los dos grandes ejes, los cuales son: “los patrones de consumo y la fuerza laboral; para los patrones de consumo en la cultura, estos se fabrican y se aprenden de sociedad a sociedad y se ve reflejado, por ejemplo, en marcas... Por su parte, la cultura influye en la fuerza laboral tanto directiva como operaria”(Benjamín Betancourt Guerrero; Universidad del Valle 2011).

Estos fenómenos culturales se reflejan en la forma de consumo que a su vez afecta el sector productivo, de esta forma, y como ejemplo, se puede ver como en la región andina se marcan unas tendencias de consumo diferentes a las que predominan en otras regiones, y esto está condicionado por sus valores culturales, así como por sus creencias

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno cultural

Tabla 17. Selección de variables del Entorno cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, lo cual permite aprovechar estas, por parte de la empresa para acercarse a los clientes	O				X
Cambios en los patrones de consumo por marcas blancas ofrecidas por tiendas con sistema de bajo costo	A	X			
Tendencia a consumir marcas americanas ofrecidas por grandes superficies y empresas multinivel y de membrecías	A		X		
Mayor participación de las mujeres en el campo laboral	O			X	
Mal manejo de las redes sociales en el ambito laboral	A	X			
A: Amenaza; O: Oportunidad. AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor

3.5. ENTORNO ECONÓMICO

Tabla 18. Indicadores económicos para Colombia 2014 - 2018 proyectado

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018 PY
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)					
\$ Billones	770	801	877	915	972
% crecimiento real	4,6	3,1	2	1,7	2,6
US\$ millones	380.000	291.000	288.000	311.000	325.000
US\$ per cápita	7.975	6.044	5.907	6.306	6.513
POBLACIÓN					
Millones de habitantes	47,7	48,2	48,8	49,3	49,8
INFLACIÓN (%)					
IPC var dic-dic	3,66	6,8	5,75	4,09	3,4
IPP var dic-dic	6,33	5,5	2,16	3,27	
TASAS DE INTERES (fin de año)					
Tasa de intervención Ban Rep	4,5	5,75	7,5	4,75	4,46
DTF 90 días	4,34	5,22	8,86	5,29	4,72
Consumo	18	18,8	19,24	18,42	
Preferencial	7,6	10,01	11,57	8,72	
TASA DE CAMBIO (fin de año)					
Diciembre (\$/US\$)	2.392,43	3.149	3.071	2.984	3.018
Devaluación (%)	24	31,6	-4,72	-0,55	1,13
BALANZA DE PAGOS					
Balanza comercial (US\$ mill.)	-3.800	-15.900	-12.000	-9.300	-8.800
Exportaciones (US\$ mill. FOB)	57.900	35.691	32.300	35.600	38.000
Importaciones (US\$ mill. FOB)	61.700	51.600	44.400	44.800	46.800
Balanza comercial (% del PIB)	1	4,04	2,97	2,99	2,7
Reservas internacionales netas	47.300	46.700	46.500	47.100	47.300
DEFICIT FISCAL (% del PIB)					
Consolidado (Metodología FMI)	-2,7	-3,1	-3,9	-3,5	-3,1
Tasa de desempleo urbano (%)	9,1	8,9	9,3	9,3	9,1

Fuente: El autor

Comportamiento de la Economía: “El 2017 fue un año donde la actividad económica mundial mostró una recuperación. En las economías avanzadas se destacó el crecimiento de la demanda interna y las economías emergentes se vieron favorecidas por un entorno financiero internacional más positivo, y por el crecimiento de China. En estas condiciones, el FMI estima que la economía mundial pase de crecer 3.2% en 2016, a 3.6% en 2017 y 3.7% en 2018.

En Colombia, al terminar el 2017 se puede calificar este año como un año difícil donde confluyen aspectos desfavorables y factores positivos. Entre los factores desfavorables están los siguientes: Un ambiente de incertidumbre nacional e internacional, que incluye tanto lo económico como lo político. Un segundo factor ha sido el bajo crecimiento. Por último, la difícil situación fiscal también impactó la economía colombiana (ANDI, 2018)”.

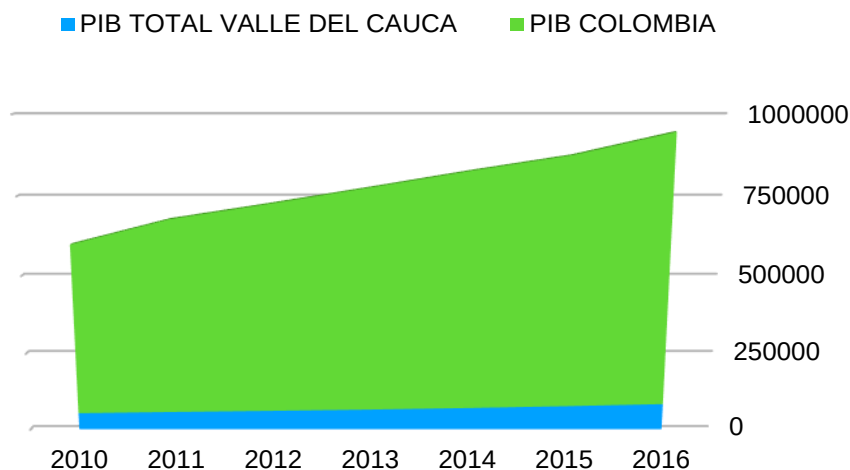
Asimismo, la Reforma Tributaria, cuyo incremento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 19%, afectó el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio. Y, en segundo lugar, el cierre financiero de proyectos de infraestructura por el Caso Odebrecht limitó el financiamiento necesario para el impulso del programa de las vías 4G.

Entre los aspectos que impactaron favorablemente el crecimiento, están la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente; la solidez de la economía colombiana; un entorno macroeconómico donde la inflación e intereses se ajustan a los parámetros internacionales y la volatilidad de la tasa de cambio se ha moderado; seguimos conservando el grado de inversión, y, actividades como agricultura y el sector financiero registran una buena dinámica

Crecimiento Económico (PIB): La economía colombiana ajustó cuatro años consecutivos de desaceleración económica. Aunque la economía colombiana creció alrededor del 1,7% para el año 2017, continúa siendo una de las más bajas. Los sectores que más sumaron fueron agricultura, ganadería y caza con 4,9%; establecimientos financieros y seguros 3,8%; servicios sociales, comunales y personales 3,4%; comercio, restaurantes y hoteles con 1,2%; suministro de electricidad, gas y agua 1,1%. Mientras que los que más restaron fueron explotación de minas y canteras (3,8%); industria manufacturera (1,0%); construcción (0,7%); transporte y comunicaciones (0,1%). (Portafolio, 2018).

La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%, para el año 2016 (último dato disponible), por encima del colombiano (gráfico 1), a pesar de ser una región golpeada por las crisis venezolana y ecuatoriana, países que, después de Estados Unidos, son los destinos exportadores más relevantes del departamento.

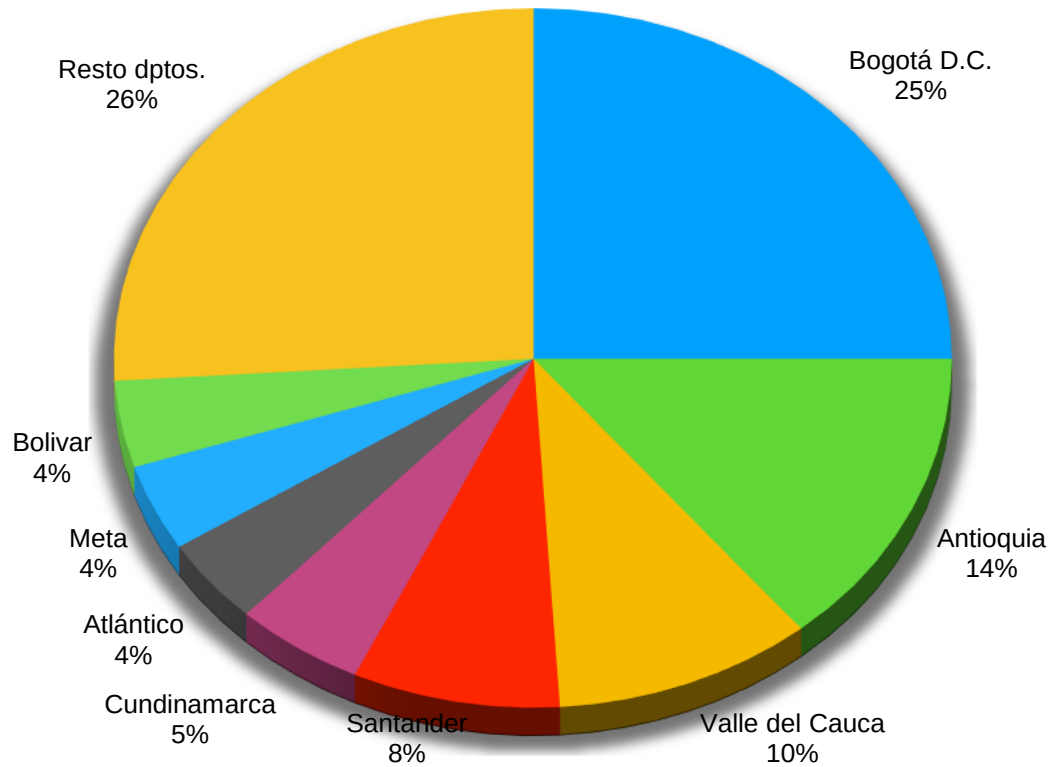
Gráfico 1. Evolución del PIB de Colombia y del Valle del Cauca, período 2010 – 2016



Fuente: DANE - Cuentas Departamentales

La economía vallecaucana continúa siendo la tercera región en importancia en el país, después de Bogotá y Antioquia, participando con el 10% del PIB total de Colombia (gráfico 2). Además, el ingreso promedio por habitante o PIB per cápita es similar al de Antioquia y está por debajo del de Bogotá que concentra la mayor parte de la actividad económica del país y por ende del ingreso; también es inferior al de departamentos que reciben significativamente regalías como Casanare, Meta, Santander y Arauca (gráfico 3), pero que no tienen el nivel de población ni de desarrollo del Valle del Cauca.

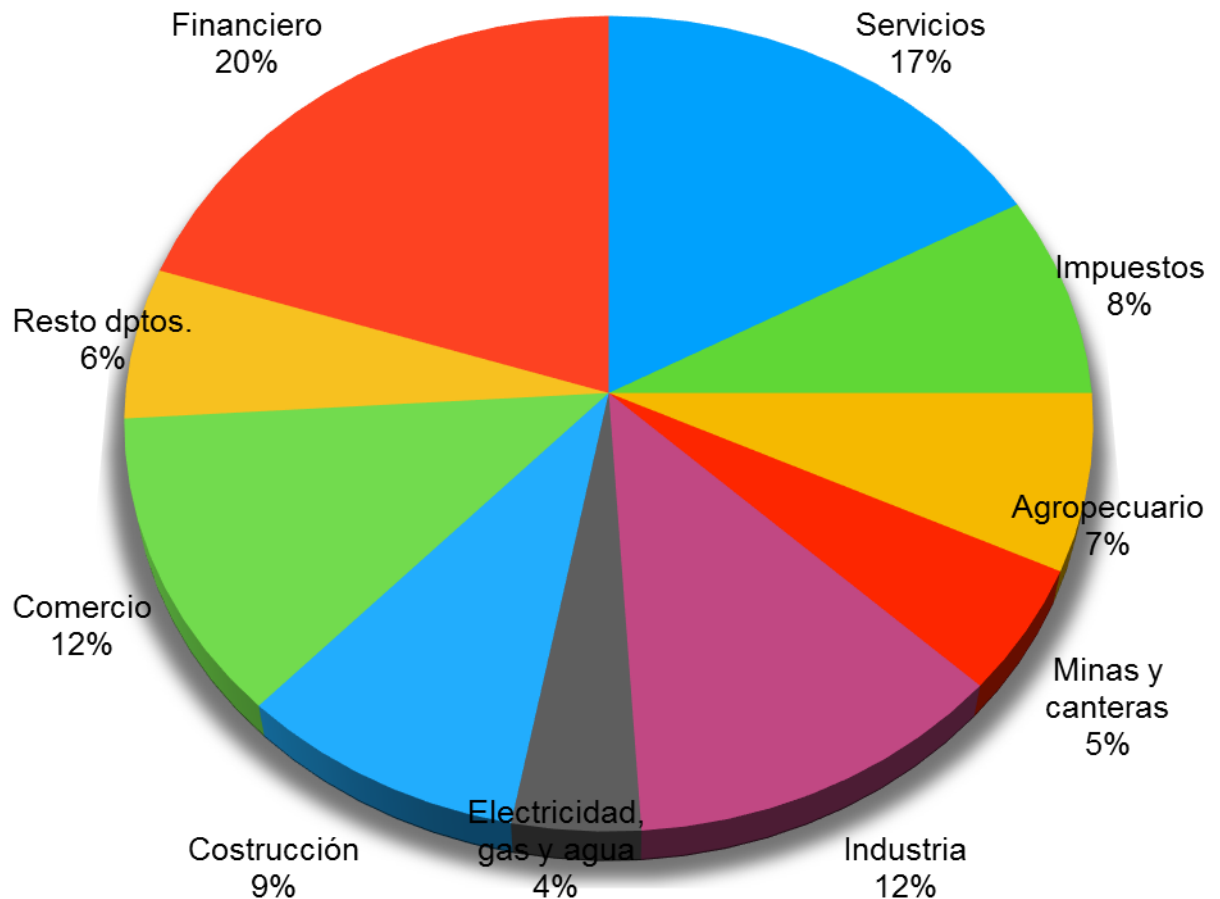
Gráfico 2. Composición del PIB de Colombia por Departamentos para el Año 2016



Fuente: DANE - Cuentas Departamentales

El sector financiero es el de mayor participación en la economía colombiana con el 20% del PIB total, seguido de los servicios con el 17%, el comercio y la industria con el 12% cada uno y la construcción con el 9% como los más significativos. Los restantes sectores participan con menos del 8% cada uno

Gráfico 3. Composición del PIB de Colombia por Sectores Económicos para el Año 2016



Fuente: DANE - Cuentas Departamentales

Balanza Comercial: El resultado de la balanza comercial para el año 2017 es positivo: “El déficit comercial disminuyó en un 44,3 %, casi la mitad de lo que era el año anterior”. En 2016, el déficit fue de 11.093 millones de dólares y en la última década, el dato más alto se registró en 2015 cuando la diferencia entre exportaciones e importaciones quedó con un registro negativo en 15.580 millones de dólares (El colombiano, 2018)

“Al analizar las exportaciones hacia nuestros principales socios comerciales, encontramos que el petróleo continúa siendo el principal producto de exportación a cada uno de estos destinos, a excepción de Ecuador. Es así como el 68% de los productos exportados corresponden a productos básicos como los combustibles, el café, el oro y las flores. Esta situación evidencia la necesidad de intensificar el esfuerzo que viene haciendo Colombia por diversificar sus productos de

exportación, expandirse a nuevos mercados y aprovechar los acuerdos comerciales.

A nivel de países, Colombia ha reducido el déficit con algunos de sus principales socios comerciales. Los países con los que Colombia presenta déficits mayores son China (US\$ 5.154 millones) y México (US\$ 1.738 millones) en segundo lugar. Con Estados Unidos, por su parte, el déficit aumentó y pasó a US\$ 1.340 millones. Por otro lado, los mayores superávits registrados fueron con Panamá (US\$ 2.065 millones) y Países Bajos (US\$ 1.114 millones). Con todo lo anterior se observa un buen dinamismo del comercio exterior colombiano durante el 2017, luego de varios años consecutivos de bajo desempeño. (ANDI, 2018)”.

Inflación: En el 2017, nuevamente los precios al consumidor se situaron en el 4,09%, estando alrededor del rango meta de inflación (2%-4%) fijado por el Banco de la República, luego de dos años de estar por encima de este objetivo de política económica.

Ante el favorable desempeño de la inflación y el débil crecimiento de la economía, las autoridades económicas adoptaron una política contra-cíclica, reduciendo, en el transcurso del año 2017, en 9 oportunidades la tasa de intervención la cual pasó de 7,5% en diciembre de 2016 a 4,75% en noviembre de 2017, es decir, una disminución de 275 puntos básicos. Esta reducción en la tasa de intervención también se empezó a trasladar a las tasas de captación del mercado, pero más importante aún, parcialmente a las tasas de colocación. En efecto, la tasa de colocación reportada por el Banco de la República pasó de 14,4% en promedio en diciembre de 2016 a 12,9% en noviembre de 2017. Lo anterior representa una disminución en las tasas de activas de 158 puntos básicos, que si bien son importantes están por debajo de la disminución en puntos de la tasa intervención de política monetaria.

Tasa de cambio: Durante el 2017, la tasa de cambio se mantuvo relativamente estable alrededor de los \$2,950, nivel que viene presentando la TRM desde mediados del 2016. Este comportamiento de la TRM se dio en medio de un ajuste en el déficit de la cuenta corriente, el cual pasó de representar el 6,5% del PIB en 2015 al 3,7% del PIB en el tercer trimestre del 2017.

A pesar de las dificultades, Colombia termina el 2017 con algunos indicadores que reflejan la solidez de esta economía: mantuvimos una tasa de desempleo de un dígito; logramos estabilizar el entorno macroeconómico; disminuimos el déficit en cuenta corriente de más de 6% en 2015 a cerca de 3,5% al finalizar el 2017; y se redujo ligeramente el déficit fiscal. Todo esto se ha reflejado en la percepción que las calificadoras de riesgo tienen del país y es por ello que conservamos el grado de inversión, aunque el downgrade de S&P es una señal de alerta en lo fiscal y en materia de crecimiento

Déficit fiscal: El déficit en las finanzas públicas fue una de las mayores dificultades que enfrentaron las autoridades económicas durante el 2017. Este desequilibrio que pasó a ser uno de los elementos de la vulnerabilidad de la macroeconomía colombiana, “En efecto, la inflexibilidad del gasto público a la baja en Colombia es preocupante, pues: i) cerca de 85% del Presupuesto es “impajaritable” y presenta indexación a ritmos de 4% real anual; y ii) se tienen presiones en seguridad social, vigencias futuras de infraestructura y posconflicto, cuyo costo anual estaría cerca de 1% del PIB/año 2017-2022. Así, el único espacio remanente de ajuste ha tenido que ver con la inversión, cayendo 20% real en 2018 (ajuste “no tan inteligente”)” (LA REPÚBLICA, 2017)

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno Económico

Tabla 19. Selección de variables para el entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El Fondo Monetario Internacional- FMI estima que la economía mundial pase de crecer 3.2% en 2016, a 3.6% en 2017 y se espera un 3.7% en 2018.	O				X
La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%	O				X
El resultado de la balanza comercial para el año 2017 es positivo: “El déficit comercial disminuyó en un 44,3 %	O				X
La tasa de cambio se mantuvo relativamente estable alrededor de los \$2,950 lo cual motivó las exportaciones y la producción nacional.	O				X
Desaceleración económica. Aunque la economía colombiana creció alrededor del 1,7% para el año 2017, continúa siendo una de las más bajas.	A	X			
Afectación negativa del país por la desaceleración económica global y por los precios del petróleo más bajos.	A	X			
Incremento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 19%, afectó el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio.	A	X			
Desempleo	A	X			

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La inflación	A	X			
Impuestos nacionales.	A	X			
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor

3.6. ENTORNO ECONOMICO LOCAL

La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%, para el año 2016 (último dato disponible), por encima del colombiano (como se evidencia en el gráfico 1), a pesar de ser una región golpeada por las crisis venezolana y ecuatoriana, países que, después de Estados Unidos, son los destinos exportadores más relevantes del departamento.

“Los sectores que lideraron la actividad económica regional del Valle del Cauca en los últimos meses del 2017 fueron la industria, el sector agropecuario, financiero y construcción. Por el contrario, las ventas de vehículos, el comercio interno, hotelería y transporte experimentaron un retroceso.” (EL PAÍS, 2018).

“La cifra de matrículas de vehículos nuevos en el Valle del Cauca disminuyó 4,5% en 2017 respecto a 2016, al pasar de 31.295 vehículos en 2016 a 29.882 durante 2017.

La variación anual de las ventas minoristas en Cali fue de -2,4% en 2017 frente 2016, decrecimiento similar al presentado por las demás ciudades principales del País, excepto Barranquilla (0,1%): Medellín (-1,4%), Bogotá (-3,3%) y Bucaramanga (-4,0%).

El valor de las exportaciones del Valle del Cauca disminuyó 4,8% en 2017 frente a 2016. Sin embargo, al descontar el valor exportado por el Departamento hacia Venezuela, las ventas externas aumentaron 3,7% anual. En cuatro de los seis principales destinos comerciales aumentó el valor de las exportaciones del Valle del Cauca en 2017: Ecuador (38,2%), Chile (19,8%), EE.UU. (8,7%) y Perú (6,9%).

El sector financiero en el Valle del Cauca logró mantener una dinámica de crecimiento positiva a pesar de la desaceleración de la economía departamental. El ahorro, según las captaciones de las entidades financieras a septiembre de 2017 (COP 27,0 billones), aumentó 12,2% durante 2017 respecto a igual periodo de

2016. Por su parte, el desempeño de la cartera total a septiembre de 2017 fue positivo. Las colocaciones en el Valle del Cauca ascendieron a COP 38,7 billones, lo que significó un crecimiento de 13,4% anual.

La cartera comercial tuvo una participación de 60,7% en el consolidado de la cartera del Departamento durante los primeros nueve meses de 2017, seguido del crédito de consumo (30,1%), el hipotecario (12,3%) y el microcrédito (2,4%). Estas carteras exhibieron variaciones de 13,9%, 12,7%, 20,8% y 5,8%, respectivamente, frente al mismo periodo de 2016.

De la misma manera las ramas de actividad con mayor dinámica de creación de empleo en el cuarto trimestre de 2017 fueron: otras actividades (42,6%), intermediación financiera (26,5%) y transporte (21,6%). En contraste, el número de personas trabajando en la industria (-14,9%) y el comercio (-3,0%) se redujo.” (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno Económico local

Tabla 20. Selección de variables para el entorno económico local

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Departamento del Valle del Cauca en 2,7%.	O				X
Las ventas externas del departamento aumentaron 3,7% anual.	O				X
El sector financiero en el Valle del Cauca logró mantener una dinámica de crecimiento positiva a pesar de la desaceleración de la economía departamental	O				X
El comercio interno, hotelería y transporte experimentaron un retroceso.	A				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor

3.7. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

Según Sánchez y Uribe (1994), es evidente la interrelación entre la economía y los recursos naturales en cualquier parte del planeta. El medio natural, como componente de la base productiva, provee a la actividad económica de bienes de consumo y recreativos. Como soporte físico de la producción, sirve de receptor de los desechos de las actividades productivas y de consumo. Y en términos biológicos, es el sustento de la vida misma. No obstante, los efectos del crecimiento económico del mundo contemporáneo hacen no sustentable ecología, social y económicamente esta relación, lo que ha llevado a que se ponga en peligro al planeta Tierra y, con ello, al mismo hombre.

Colombia es uno de los países del mundo con mayor riqueza de recursos naturales. Posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, 1/3 de las especies de primates de América tropical, más de 56.000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes. No obstante, en un mundo donde los sistemas productivos tienden a la homogeneización, esa diversidad se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo productivo. Sin embargo, alcanzar un verdadero desarrollo exige convertir en ventaja esa diferencia, para lo cual son necesarios desarrollos científicos y tecnológicos propios.

Son diversos los factores que causan el deterioro ambiental, entre los que destacan: el libre acceso a la mayoría de los recursos naturales, falta de mecanismos que permitan cobrar por el daño que causan muchas actividades productivas, falta de incentivos que conduzcan al sector productivo a internalizar los costos ambientales derivados de la producción y el consumo, falta de inversión estatal en tratamientos de sistemas de agua residuales domésticas o de disposición de residuos sólidos, el sector productivo actúa sin control y con tecnologías poco eficientes, pobreza y falta de educación de gran parte de la población, patrones de consumo de los grupos más ricos que se caracterizan por el uso ineficiente de los recursos naturales renovables. Durante los últimos veinte años, en Colombia la calidad del ambiente se ha deteriorado a tasas que no tienen precedentes, lo que ha llevado a la crisis ambiental. Crisis que se caracteriza por una alta tasa de deforestación⁶, ocupación de áreas protegidas, alteraciones de los ecosistemas naturales reguladores del recurso (páramos y humedales), deterioro de los suelos, contaminación hídrica y contaminación atmosférica.

El país es rico en recursos hídricos pero se manejan de manera inadecuada. De los municipios del país, menos del 5% tratan las aguas residuales⁷. Diariamente se descargan al entorno natural cerca de cuatro y medio millones de metros cúbicos de aguas residuales. El desarrollo urbano no tiene control efectivo. No existen programas eficientes de control y prevención de la contaminación, lo que ha llevado a que haya déficit de agua en el 14% del territorio nacional; se han

degradado ecosistemas acuáticos como la bahía de Cartagena, se han deteriorado ríos importantes (Bogotá, Cali, Otún, de Oro, entre otros), se ha reducido la existencia de peces, y se han alterado ecosistemas importantes como la ciénaga Grande de Santa Marta, el complejo cenagoso de Zapatosa y Teca, la ciénaga de la Virgen, el lago de Tota y la laguna de Cocha y Fúneque, entre otros.

Las principales fuentes de contaminación hídrica son los residuos domésticos, los residuos industriales, los residuos de las actividades agropecuarias, los residuos de las explotaciones mineras y lixiviadas. La carga de residuos líquidos peligrosos proviene básicamente de la mala disposición de residuos sólidos y residuos de los centros de salud, de la escorrentía de contaminantes atmosféricos depositados por la precipitación y los residuos de la industria manufacturera, en particular la industria de procesamiento de petróleo, la química de las curtiembres.

En el país no existe control eficiente al ruido. La falta de sistemas de control del ruido en las empresas ha llevado a que la primera causa de enfermedad profesional sea la hipoacusia. En los centros urbanos del país el ruido es causado por los vehículos de transporte, el comercio, la construcción, y la industria manufacturera.

Un aspecto a resaltar del municipio de Tuluá es que es uno de los municipios que respira un aire más puro en el Valle del Cauca, de acuerdo con lo indicado por la Dirección Técnica Ambiental de la CVC (2017). De acuerdo a Germán Restrepo López, profesional al servicio de esa dirección, tras conocerse un dramático informe del Departamento Nacional de Planeación según el cual en el país se presentan alrededor de 10 mil muertes al año por causas de contaminación del aire.

Por esa circunstancia, la Villa de Céspedes tiene una clasificación de moderada que representa posibles síntomas respiratorios y posibles agravamientos de enfermedades del corazón o de pulmón en personas con enfermedades cardio-pulmonares o adultos mayores.

Asimismo, en el municipio de Tuluá, se puede destacar el Jardín Botánico Juan empresarial y a los amantes de la naturaleza y los deportes de aventura. Es un semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina. Este a su vez es, ya que ofrece igualmente el recorrido por su Museo Etnobotánico, espacio destinado a mostrar la relación del hombre con las plantas y a difundir sus usos, que van desde las que sirven de menajes hasta las que tienen usos mágicos o de las que producen gomas y resinas, hasta las que poseen fibras.(INCIVA 2013).

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno Económico local

Tabla 21. Selección de variables para el entorno medioambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El país y el Municipio de Tuluá son ricos en fuentes de recursos hídricos.	O				X
Deterioro del recurso hídrico, como causa de la gran descarga aguas residuales y mal manejo de la misma.	A	X			
Deterioro del medio ambiente a nivel del ruido, como causa de la falta de controles y aplicación de sanciones.	A	X			
Ventaja comparativa por la calidad del aire	O			X	
Ventaja comparativa por la diversidad en flora, fauna del Centro del Valle del Cauca.	O				X
Sitios de Ecoturismo para desarrollo de conciencia del cuidado del Medio Ambiente, asimismo como inductor del desarrollo de investigación.	O			X	
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: el autor

3.8. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. 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 departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.

Las plenarias de Senado y Cámara aprobaron la conciliación de la reforma tributaria entrando en aplicación desde el primero de enero de 2017.

“Entre los artículos que siempre se mantuvieron está el IVA que pasará del 16 % a 19 %, lo que indigna a la mayoría de los colombianos porque afectará los bolsillos.

Además, se mantuvo el impuesto del 5 % a los artículos de aseo personal femenino, como toallas higiénicas y tampones. Asimismo a los empresarios de las zonas francas no se les subirá el IVA y el impuesto de renta.

Se excluyó del IVA al gas propano que se usa en las zonas rurales y en los vehículos. Los planes de datos de celular tendrán imposable consumo si son superiores a los \$45 mil mensuales. Los pensionados seguirán pagando 12 % de aportes a salud, aunque la propuesta buscaba reducirlos al 4 %.

En cuanto a la renta, el impuesto a la renta para las personas continuará según el régimen actual, es decir que no variarán las tarifas ni se ampliará la base mediante la disminución del tope inferior para declarar renta.

El aporte al Sistema de Seguridad Social en Salud que deben realizar los pensionados se mantuvo en 12% luego de la conciliación de la reforma, aunque la Cámara de Representantes aprobó que se disminuyera hasta 4%.

Además, los dividendos recibidos por residentes en Colombia, que provengan del pago de utilidades y que no pagaron impuesto en cabeza de la sociedad, primero pagarán la tarifa de 35% sobre los dividendos y luego aplicarán la tarifa de 5% o 10% que les corresponda según el valor recibido.

Mientras que los ahorros pensionales que hayan recibido beneficios tributarios y se retiren del fondo sin cumplir las condiciones establecidas por la ley, pagarán una tarifa de 7%, mientras que las cuentas AFC deben estar abiertas en establecimientos de crédito vigilados por la Superfinanciera y, si se retiran sin cumplir las condiciones de exención, también pagarán la tarifa de 7%.”(Revista Dinero 2016)

Otra de las variables a ser tenida en cuenta es el caso del salario mínimo el cual en el año 2018, aumentó un 5.9 %, lo que equivale a 43.528 pesos, dejando un sinsabor a entre los líderes de sindicatos de trabajadores y representantes de los gremios de la producción.

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno Político y Legal

Tabla 22. Selección de variables para el entorno político y legal

VARIABLE	A/ O	AM	am	om	OM
Incremento en el Impuesto al valor agregado - IVA que pasó del 16 % a 19 %,	A	X			
Disminución del impuesto de los artículos de aseo personal femenino al 5 %	A		X		
Aumento del salario mínimo en 5,9%	O			X	
Garantías en políticas tributarias a las empresas que fomenten el empleo	O				X
Normatividad legal Vigente Sector Comercial(Legislación laboral, Comercial y Tributaria)	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor,

3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Colombia ofrece Beneficios Tributarios para las empresas privadas que realicen inversiones en Ciencia, Tecnología e Innovación, con el objetivo de fomentar la productividad y competitividad de la economía colombiana, fortalecer el mercado interno y atraer inversión nacional y extranjera. Uno de los principales incentivos tributarios que existen en el país son los Beneficios Tributarios por I+D+i, establecidos por el Gobierno de Colombia mediante convocatoria pública de Colciencias en el 2012, con el objetivo de contribuir al fomento de la innovación, y

por extensión, a la creación de empleo y al crecimiento económico a largo plazo de la economía colombiana. Este beneficio permite a las empresas con inversiones en proyectos calificados “de investigación, de desarrollo tecnológico o de innovación (de producto, de proceso u organizacional)”, según los criterios y las condiciones definidas por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación –CNBT–, que descuenten de su impuesto a pagar en renta, el veinticinco por ciento (25%) del valor invertido en dichos proyectos, sin que pueda exceder del veinticinco por ciento (25%) del impuesto a pagar. En el caso de que excediera de este porcentaje, el contribuyente tendría cuatro ejercicios fiscales adicionales para aplicarse dicho descuento.

Estos beneficios tributarios suponen un incentivo para aquellas empresas que: piensen en Colombia para instalar sus Centros de I+D+i. necesiten apalancar proyectos de inversión en I+D+i que tienen pendientes de ejecutar recurrentemente hagan inversiones en I+D+i. Es un hecho que cuanto más inversión realice una empresa en estos campos, más competitiva se vuelve, y más fácil lo tiene para reducir su brecha productiva.

El Gobierno establece anualmente un cupo máximo de beneficios tributarios por inversiones en CTel (Ciencia, Tecnología e Innovación) para todas las empresas del país. Para el año 2017 es de \$COP MM 600.000. El año 2016 fue el primer ejercicio donde este cupo se agotó por completo, cosa que me hace pensar que para este 2017 volverán a agotarse los recursos.

“El boletín mensual de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), dio a conocer -con el apoyo del Centro de Estudios Económicos de esta institución- el último Informe Mundial de Tecnologías de la Información (TIC), elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF). En este se analiza el uso de tecnologías en las pymes. El informe señala que aún existen rezagos en el uso de las TIC en Colombia, y ubicó al país en el puesto 68 entre 139 países del ranking global. Para determinar las posiciones dentro de dicho escalafón, el WEF examinó los pilares tecnológicos relacionados con: el ambiente político y gubernamental; el ambiente empresarial y de innovación; la infraestructura; la asequibilidad; las habilidades; la utilización de los individuos; la utilización empresarial; la utilización gubernamental; el impacto económico; y el impacto social. Con base en esto, se resaltó que la adopción de las TIC dentro de la población colombiana continuó aumentando a buen ritmo.

Por ejemplo, en 2014, hubo 45,1 suscripciones de banda ancha móvil por cada 100 personas frente a 25 en 2013 y 3,7 en 2011. Sin embargo, este incremento en el uso individual no ha sido acompañado de una tendencia similar entre las empresas o el gobierno. A nivel empresarial, el pilar de la utilización ocupó el puesto 82 entre los 139 países estudiados, con un puntaje de 3,5/7 (versus 4,1/7 a nivel individual).

¿En dónde está el rezago? Para determinar el atraso que existe a nivel empresarial, se analizaron los resultados de la última medición de la Gran Encuesta Pyme (GEP). En esta se realizaron dos preguntas que permitieron establecer una caracterización inicial de las TIC que están implementando las pymes en Colombia. En primer lugar, se preguntó entre los pequeños y medianos empresarios del país si sus empresas contaban con plataformas de internet o con TIC que les permitieran vender o comercializar sus productos. Al respecto, los principales resultados en los tres macrosectores pyme fueron:

1- Una alta proporción de los encuestados reportó no tener dichas herramientas en el primer semestre de 2016 (41% en la industria, 54% en el comercio y 32% en servicios).

2- Tan solo el 31% de los empresarios pyme industriales, el 23% de los del comercio y el 34% de los de servicios manifestó que tenían plataformas de TIC para comercializar y vender sus productos o servicios.

3- Cerca de una quinta parte de los encuestados (en promedio) indicó tener una plataforma de TIC, pero solo para la comercialización de sus mercancías (21% en industria, 17% en comercio y 27% en servicios).

4- Menos del 10% de la muestra usó dichas plataformas exclusivamente para sus ventas (6% en industria y comercio, y 7% en servicios).”(Ana María Luzardo 2017)

En la medida en que dicho rezago se vaya superando, las pymes colombianas podrían ser más competitivas, lo cual les permitiría aprovechar un mercado mundial electrónico creciente.

A continuación se realiza la selección de variables del Entorno Tecnológico.

Tabla 23. Selección de variables para el entorno Tecnológico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Beneficios Tributarios para las empresas privadas que realicen inversiones en Ciencia, Tecnología e Innovación, con el objetivo de fomentar la productividad y competitividad de la economía colombiana, fortalecer el mercado interno y atraer inversión nacional y extranjera.	O				X
Ubicación del país en el puesto 68 entre 139 países del ranking global en uso de las TIC	O				X
El 34% de las empresas de servicios manifiestan que tienen plataformas de TIC para comercializar y vender sus productos o servicios.	O				X
Rápida obsolescencia de las tecnologías de la información (hardware y software).	A				X
Incorporación de nuevas tecnologías (código de barras, software Administrativo Financiero, Bases de datos)	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor O: Oportunidad; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: El autor

Tabla 24. Análisis integrado del entorno

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO GEOFÍSICO: - Ubicación estratégica en el departamento (O) - Excelente infraestructura vial, como lo es la doble calzada, la cual comunica con el resto de país. (O) - Excelentes redes de comunicaciones, como el internet, la telefonía móvil y fija (O)	El sector comercial de productos de consumo masivo tiene relación con el entorno geofísico, desde el entender que la ubicación y la infraestructura vial es de suma importancia para la distribución de sus productos.	La convergencia de los diferentes municipios con la ciudad de Tuluá, permiten que La distribuidora JM se encuentre ubicada estratégicamente y sea una ciudad clave para el comercio, por otro lado, el desarrollo de la infraestructura vial se viene dando fuertemente, además de la gran inversión que se viene haciendo por parte del gobierno en este tema.	La disponibilidad de buenas vías permiten que la distribuidora pueda comercializar sus productos de formas más eficiente, permite tener un buen indicador de oportunidad en la entrega de los productos. El estar ubicado en la ciudad de Tuluá garantiza que personas los municipios vecinos encuentren a la Distribuidora JM como una buena opción para la adquisición de los productos, en general, el mercado local es más amplio.
ENTORNO SOCIAL Niveles de formación y Educación (O)	Los aspectos sociales se relacionan de forma directa con la Distribuidora JM, ya que conflictos sociales, pobreza, violencia y otras variables repercuten en el mercado de la organización.	Tuluá es un municipio líder en el tema de Educación básica y media, lo cual impulsa a que los jóvenes se interesen a continuar con estudios superiores a nivel Técnico, Tecnológico y profesional.	Esto implica el desarrollo y avance de las de la distribuidora JM debido que al contar con mano de obra especializada se logra una ventaja competitiva frente a la competencia.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO DEMOGRAFICO Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 2 y 3, representando el 61,77% (O)	El entorno demográfico muestra las tendencias que se generan en la población que se relaciona con la organización que se encuentra en análisis, para el caso específico, la concentración de la población y los estratos sociales pueden determinar las tendencias de consumo.	Gran porcentaje de la población de la ciudad de Tuluá se encuentra concentrada en el perímetro urbano, según estadísticas del gobierno municipal, el total de esta concentración es del 86,41%, siendo los estratos 2 y 3 con 61.77 % los que mayor número de personas tienen.	la población se encuentra ubicada en el perímetro urbano, se debería leer como una oportunidad, puesto que de esta forma se puede dar cobertura en los productos ofrecidos a la mayoría de la población tulueña, ya que de lo contrario cubrir el mercado con los productos ofrecidos se dificultaría, en cuestiones de transporte
ENTORNO CULTURAL Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, lo cual permite aprovechar estas, por parte de la empresa para acercarse a los clientes. (O) • Cambios en los patrones de consumo por marcas blancas ofrecidas por tiendas con sistema de bajo costo (A)	Quizás una de los entornos más importantes, pues, al analizarlo se identifican las tendencias de consumo actuales, del mismo modo las características gerenciales, y la cultura organizacional.	Actualmente se viene presentando un acelerado uso de las redes sociales, las cuales pueden generar un impacto positivo o negativo, dependiendo del contexto o perspectiva, de esta forma se están presentando diferentes tendencias en el consumo. De forma creciente, se está generando una tendencia por el consumo de las marcas blancas, debido al costo con las que se trabajan estos productos, así mismo, se vienen creando tiendas enfocadas en este tipo de productos, los cuales con sus sistema de bajo costo van cambiando las tendencias de consumo de la población tulueña	Como se mencionó anteriormente la creación de las tiendas D1, con su sistema de bajo costo y con productos de marca blanca, están ganando un porcentaje de la población que consume productos del cuidado personal, de alguna manera están impactando de forma negativa a la Distribuidora JM. El aumento de uso de las redes sociales, se ve de manera positiva, como una oportunidad, en el sentido que es una forma como la Distribuidora JM se puede acercar a su mercado y manejar un sistema de información de los clientes que le permita posicionarse en el mercado.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO ECONÓMICO Incremento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 19%, afectó el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio. (A)	El IVA, o impuesto al valor agregado, es una contribución tributaria deducida a partir de los precios que los consumidores pagan por bienes y servicios. Este es un gravamen de orden nacional y naturaleza indirecta, que es obtenido a partir de los costos de producción y venta de las empresas.	La reforma tributaria aplicada en el año 2017, incremento en 3% el valor del IVA esto aumento del costo de vida, teniendo un alto impacto en los colombianos.	Al aumentar el IVA se produce una depresión en la demanda de bienes. Esto se evidencia en el bajo volumen de ventas del sector además de una menor actividad económica, menor crecimiento y menor empleo
Disminución de la inflación (O)	La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido del precio de los bienes en general, lo cual afecta la capacidad adquisitiva de la población disminuyendo su capacidad de compra y por ende su calidad de vida.	La inflación del año 2017 se ubicó en 4,09%, lo que significa una reducción de 1,66% frente a la inflación registrada durante el año 2016, que fue del 5,75%.	Cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO MEDIOAMBIENTAL El país y el Municipio de Tuluá son ricos en fuentes de recursos hídricos. (O) • Ventaja comparativa por la diversidad en flora, fauna del Centro del Valle del Cauca. (O)	El Entorno medioambiental es uno de los entornos que mayor importancia tiene para los inversionistas y accionistas del sector comercio; ya que muchos de sus productos generan gran impacto en el medio ambiente debido al reciclaje mal realizado por los consumidores	El establecimiento de programas de Gestión ambiental se encuentra en tendencia positiva; ya que se busca contribuir a una disminución del impacto ambiental y a la carga generada a través de los residuos sólidos en los rellenos sanitarios pasando de ser una exigencia a una filosofía.	Se impacta a la Organización de manera positiva, se logra ampliar el portafolio de productos, ofreciendo de esta manera productos que satisfagan las necesidades de los clientes
ENTORNO POLITICO Y LEGAL: Normatividad legal Vigente Sector Comercial (Legislación laboral, Comercial y Tributaria) (A)	El impuesto de Industria y Comercio se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios	La Ley 1819 de 2016, correspondiente a la reforma tributaria estructural, modificó la forma de liquidar el impuesto de industria y comercio, incluyó una serie de reglas relacionadas con la territorialidad del impuesto y creó un formulario único nacional para la declaración y pago de este.	El impuesto de industria y comercio ya no se liquidará sobre el promedio mensual de ingresos brutos del año anterior sino sobre la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios percibidos en el año gravable. Sin embargo, por ser la distribuidora JM una empresa legalmente constituida está obligada a cumplir con dicha exigencia.
ENTORNO TECNOLÓGICO: Beneficios Tributarios para las empresas privadas que realicen inversiones en Ciencia, Tecnología e Innovación (O) Uso de tecnologías para el incremento de la productividad (O)	Tiene relación directa con el sector ya que a través de nuevas tecnologías (Hardware y Software) se ha mejorado la productividad en términos de respuesta y satisfacción a los clientes.	Se fortalece el mercado interno y atrae inversión nacional y extranjera debido a la ventaja competitiva generada por la Gestión de conocimiento.	Es una gran oportunidad ya que debido a la implementación de herramientas tecnológicas cada vez serán más competitiva y permitirán que la empresa participe en mayor proporción en su entorno geográfico.

Fuente: El autor

4. ANÁLISIS DEL SECTOR.

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

“El Sector terciario o de servicios Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. Es indispensable aclarar el tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Como clasificación análoga el sector comercio hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresito, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional. (Banco de la Republica, 2018)”

De acuerdo al informe de la Cámara de Comercio de Tuluá (Cámara de Comercio de Tuluá, 2017), en el municipio de Tuluá se crearon 1.603 empresas, representando un 74,2% del área de influencia, las cuales aportan 2.835 empleos; es de tener en cuenta que 988 empresas pertenecen al sector comercio, reparaciones las cuales aportan 1.453 trabajadores y \$ 8.204,4 millones en activos.

Tabla 25. Empresas Creadas por Municipio CCT año 2017

Ciudad	No. Empresas	% Empresas	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (En millones)	% Activos (En millones)
Tuluá	1.603	74,2%	2.835	73,8%	\$43.186,7	83,9%
Zarzal	231	10,7%	400	10,4%	\$1.071,2	2,1%
Andalucía	78	3,6%	139	3,6%	\$276,4	0,5%
Riofrío	73	3,4%	116	3,0%	\$159,2	0,3%
B/lagrande	71	3,3%	140	3,6%	\$352,7	0,7%
Trujillo	54	2,5%	137	3,6%	\$4.488,3	8,7%
Bolívar	49	2,3%	72	1,9%	\$1.910,9	3,7%
Total general	2.159	100%	3.839	100%	\$51.445,5	100%

Fuente: Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá 2017.

Tabla 26. Empresas Creadas por Sector CCT año 2017

Sector	No. Empresas	% Empresas	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (En millones)	% Activos (En millones)
Comercio, Reparaciones	988	45,8%	1.453	37,8%	\$ 8.204,4	15,9%
Alojamiento y Comidas	377	17,5%	708	18,4%	\$ 1.070,2	2,1%
Industria Manufacturera	222	10,3%	493	12,8%	\$ 1.928,2	3,7%
Otros Servicios	125	5,8%	177	4,6%	\$ 290,3	0,6%
Serv. Administrativos	65	3,0%	128	3,3%	\$ 23.361,5	45,4%
Profesionales	63	2,9%	128	3,3%	\$ 1.987,2	3,9%
Transporte y Almacén	59	2,7%	122	3,2%	\$ 868,5	1,7%
Información y Comunicaciones	49	2,3%	78	2,0%	\$ 1.905,5	3,7%
Agricultura	47	2,2%	217	5,7%	\$ 8.392,7	16,3
Artísticas y Recreación	46	2,1%	79	2,1%	\$ 176,6	0,3%
Construcción	43	2,0%	119	3,1%	\$ 979,4	1,9%
Salud y Asistencia social	28	1,3%	70	1,8%	\$ 759,1	1,5%
Financieras y Seguros	18	0,8%	23	0,6%	\$ 815,8	1,6%
Inmobiliarias	17	0,8%	25	0,7%	\$ 683,4	1,3%
Educación	8	0,4%	14	0,4%	\$14,7	0,03%
Agua	4	0,2%	5	0,1%	\$7,9	0,02%
Total	2.159	100%	3.839	100%	\$ 51.445,5	100%

Fuente: Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá 2017

Asimismo, De la totalidad de empresas vigentes en el área de influencia del Municipio de Tuluá, el sector Comercio y Reparaciones es el que tiene mayor cantidad de unidades empresariales vigentes, con 4.480 empresas que generan 9.958 empleos en la región, seguido por el sector Alojamiento y Comidas con 1.070 entidades y 2.126 empleos.

Tabla 27. Empresas Vigentes por Sector CCT año 2017

Sector	No. Empresas	% Empresas	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (En millones)	% Activos (En millones)
Comercio, Reparaciones	4.480	47,6%	9.958	24,2%	\$533.467,9	7,4%
Alojamiento y Comidas	1.070	11,4%	2.126	5,2%	\$16.689,1	0,2%
Industria Manufacturera	1.029	10,9%	14.566	35,4%	\$3.442.826,6	47,7%
Otros Servicios	448	4,8%	776	1,9%	\$17.070,7	0,2%
Profesionales	300	3,2%	740	1,8%	\$19.914,3	0,3%
Serv. Administrativos	296	3,1%	1285	3,1%	\$45.986,5	0,6%
Agricultura	262	2,8%	3.485	8,5%	\$564.872,1	7,8%
Construcción	260	2,8%	1.594	3,9%	\$73.080,9	1,0%
Transporte y Almacén	255	2,7%	1.444	3,5%	\$71.900,1	1,0%
Salud y Asistencia social	232	2,5%	2450	6,0%	\$164.358,6	2,3%
Información y Comunicaciones	219	2,3%	462	1,1%	\$13.009,1	0,2%
Artísticas y Recreación	180	1,9%	634	1,5%	\$36.775,3	0,5%
Financieras y Seguros	168	1,8%	675	1,6%	\$1.731.521,4	24,0%
Inmobiliarias	94	1,0%	196	0,5%	\$60.753,6	0,8%
Educación	60	0,6%	190	0,5%	\$1.644,4	0,02%
Agua	41	0,4%	263	0,6%	\$6.614,2	0,1%
Admón. Pública, Defensa	10	0,1%	97	0,2%	\$1.779,9	0,02%
Electricidad y Gas	5	0,1%	170	0,4%	\$418.697,7	5,8%
Minería	4	0,04%	17	0,0%	\$3.716,2	0,1%
Total	9.413	100%	41.128	100%	\$7.224.678,6	100%

Fuente: Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá 2017

Un aspecto de resaltar es que la microempresa representan el 95,3% del total de empresas vigentes con 8.972 entidades, seguida por la Pequeña Empresa (327) con el 3,5%, la mediana (80) con el 0,8% y la grande empresa (34) con el 0,4%. Frente a los activos reportados, es la Gran Empresa quien ocupa el primer lugar con \$5.973.885,8 millones de activos, seguida por la Mediana Empresa con \$744.324,8 millones.

Sin embargo, En el año 2017 se presentó un mayor número de empresas canceladas en relación con el año anterior. De enero a diciembre se cancelaron un total de 1.088 entidades, mostrando una variación negativa del 8% con respecto al mismo periodo del año 2016 dónde se cancelaron 1.004 unidades, las cuales

generaban 2.368 empleos y concentraban un capital empresarial equivalente a \$270.487 millones de activos.

Tabla 28. Empresas Canceladas por Municipio CCT año 2017

Ciudad	No. Empresas	% Empresas	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (En millones)	% Activos (En millones)
Tuluá	825	75,8%	1.877	79,3%	\$ 30.944,1	11,4%
Zarzal	133	12,2%	277	11,7%	\$ 239.144,3	88,4%
Andalucía	37	3,4%	64	2,7%	\$ 115,5	0,04%
Bugalagrande	26	2,4%	48	2,0%	\$ 63,6	0,02%
Riofrío	24	2,2%	33	1,4%	\$ 47,9	0,02%
Trujillo	23	2,1%	39	1,6%	\$ 88,2	0,03%
Bolívar	20	1,8%	30	1,3%	\$ 83,3	0,03%
Total general	1.088	100%	2.368	100%	\$ 270.486,8	100%

Fuente: Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá 2017

4.2. EL DIAMANTE COMPETITIVO

“El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria (Porter, 1991).”

4.2.1. Factores de productividad

Tuluá debido a su ubicación geográfica ejerce influencia socioeconómica sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar,

Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Asimismo, factores como la infraestructura vial, la comunicación, personal capacitado, instituciones de educación superior, entidades bancarias, hospitales hacen del municipio de Tuluá un lugar atractivo a los pobladores de municipios circunvecinos.

Tuluá con 1.603 empresas que representan el 74,2% es el municipio del área de influencia que mayor número de empresas creadas en el año 2017 tiene establecidas, beneficiando a 2.835 trabajadores, seguido de Zarzal con 231 empresas, las cuales generan 400 empleos de un total de 3.839 empleos.4.2.2 Sectores conexos y cadenas

4.2.2. Sectores conexos, encadenamientos productivos y clústeres

Las regiones que se han insertado exitosamente en la economía global, han implementado un modelo de desarrollo que les ha permitido tener un alto grado de adaptabilidad a los rápidos cambios tecnológicos, en aquellas áreas en que la economía local puede lograr un adecuado desempeño con altos niveles de productividad.

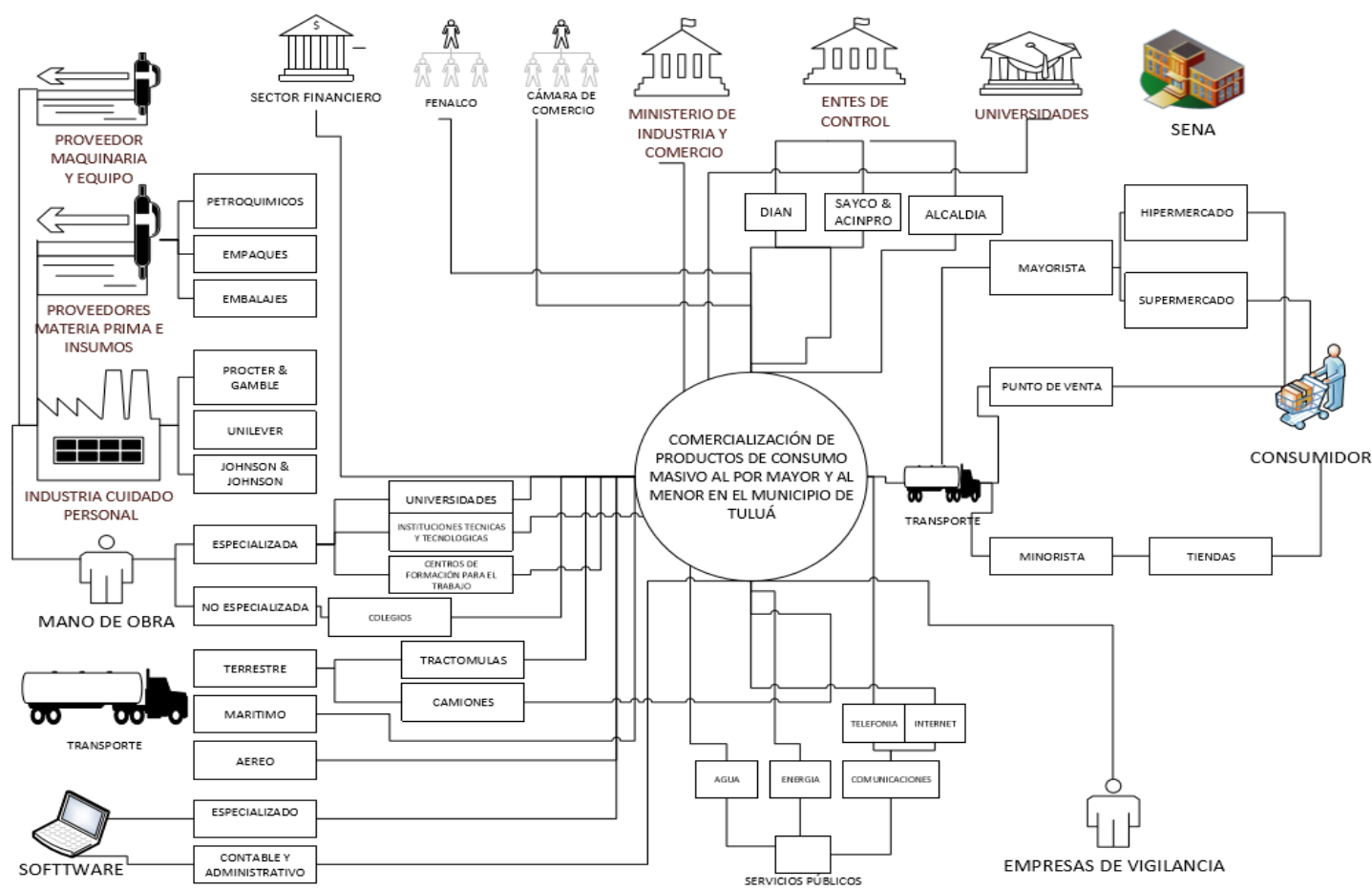
Como lo define (Betancourt Guerrero, 2014) en el mercado doméstico existen industrias y actividades que obran como proveedores o como sectores conexos que aportan a los sectores de la economía de un país.

En el caso del sector comercio se evidencia que está conformado por proveedores de materias primas, maquinaria y equipo, industrias especializadas, mano de obra, sector transporte en sus diferentes modalidades (terrestre, marítimo, aéreo), la empresa del software y la mano de obra reflejada a través de las universidades e instituciones técnicas y tecnológicas las cuales fortalecen el conocimiento de las personas para contribuir al desarrollo y alcanzar la competitividad.

Asimismo, se encuentra el sector financiero, quien a través de créditos apalanca la inversión de las compañías del sector, además el papel del sector privado, y en particular de las Cámaras de Comercio y los gremios de la producción en este caso FENALCO, es ayudar a los empresarios tradicionales a convertirse en empresarios modernos. La modernidad no es sólo la utilización de mejores y más modernos métodos de producción, sino ante todo una actitud distinta frente a los desafíos cotidianos.

En la ilustración No 8 se muestra el mapeo del cluster de la Distribuidora JM.

Ilustración 11. Encadenamiento productivo del sector de comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y al menor en el municipio de Tuluá.



Fuente: el autor

4.2.3. Demanda interna

La demanda de los productos que oferta la Distribuidora JM del Municipio de Tuluá es constante, pues al ser epicentro regional, abarcando 16 municipios, poblados, corregimientos y veredas como Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar, entre otros lo cual le permiten desarrollar una actividad comercial.

La ciudad cuenta con un ingenio productor de azúcar sulfatada y de derivados de la caña de azúcar y panelera, una industria productora de harina de diversos cereales, una empresa productora de levaduras y una empresa productora de Conservas.

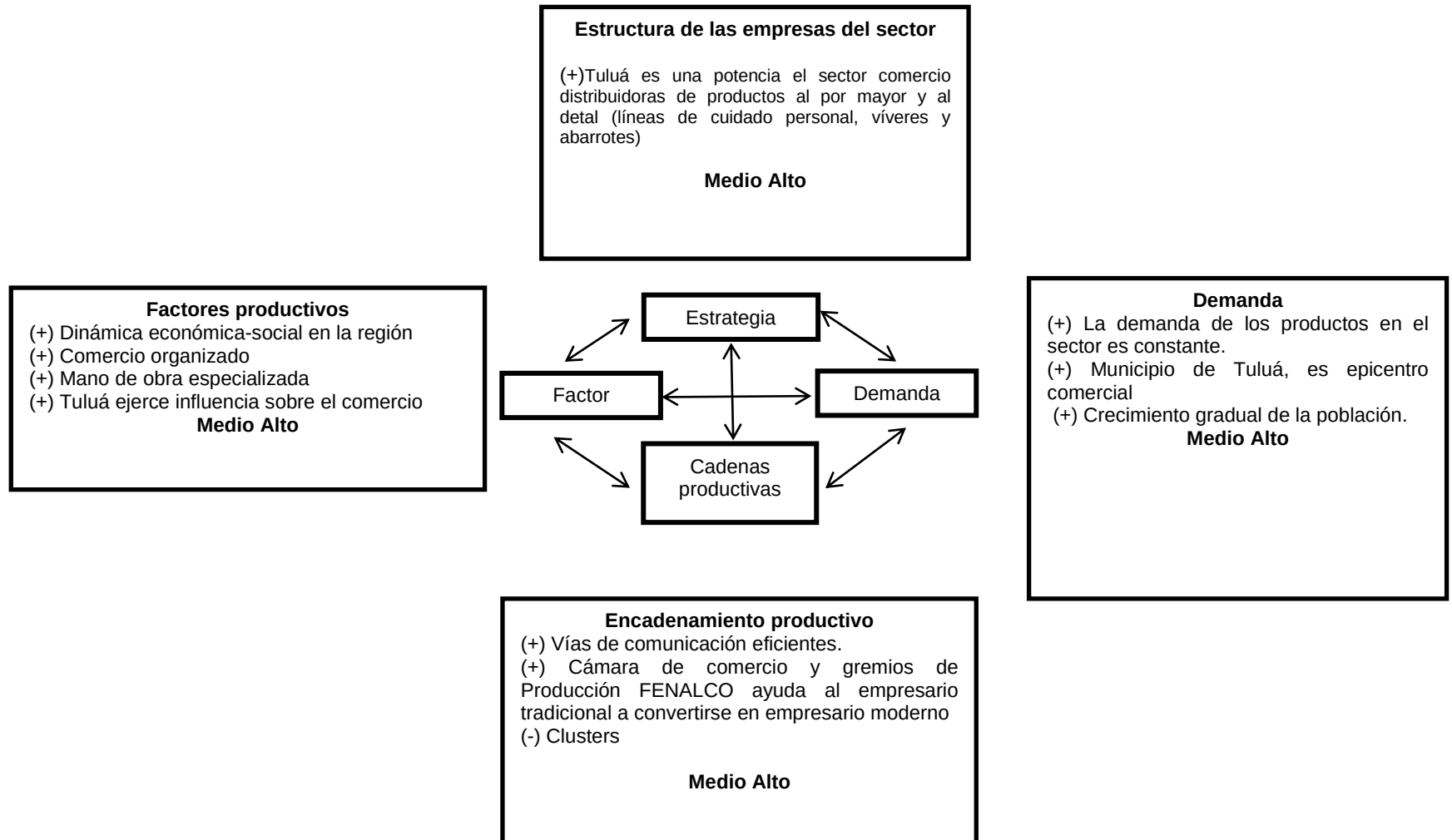
Asimismo, es una potencia en producción de derivados frutícolas, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africano y asiático.

4.2.4. Estrategia y estructura

Las actividades de representatividad comercial están coordinadas por distribuidoras de productos al por mayor y al detal (líneas de cuidado personal, víveres y abarrotes). Asimismo se cuenta con importantes empresas e industrias de impacto nacional e internacional entre las que se cuentan ingenios azucareros como también importantes empresas e industrias de confitería y Levaduras, Almacenes La 14, Inversiones Tuluá, entre muchas otras más.

Por otra parte, para que las empresas que hacen parte de este sector sean proveedores de hipermercados, supermercados deben cumplir requisitos mínimos en aspectos como: Estándares de calidad como la norma ISO 9001, la cual es un referente mundial en Sistema de Gestión de Calidad reconocida internacionalmente. Asimismo la ISO 14001 estándar internacionalmente aceptado que indica cómo poner un sistema de gestión medioambiental efectivo en su sitio. Este estándar está diseñado para ayudar a las organizaciones a mantenerse comercialmente exitosas sin pasar por alto sus responsabilidades medioambientales. Además del “BASC (Business Alliance for SecureCommerce), es una alianza empresarial de cooperación entre las Empresas y organizaciones nacionales y extranjeras, creado para fomentar un comercio internacional seguro. El programa es voluntario y busca, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.”

Gráfico 4. Diamante Competitivo Distribuidora JM



Fuente: Él autor

4.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

“Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia.

La primera fuerza es la rivalidad entre los competidores. Si la empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendrá será muy baja, sin embargo, si lo que se ofrece es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.

La segunda fuerza es la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente la empresa se mide con otras para poder ver si el producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas.

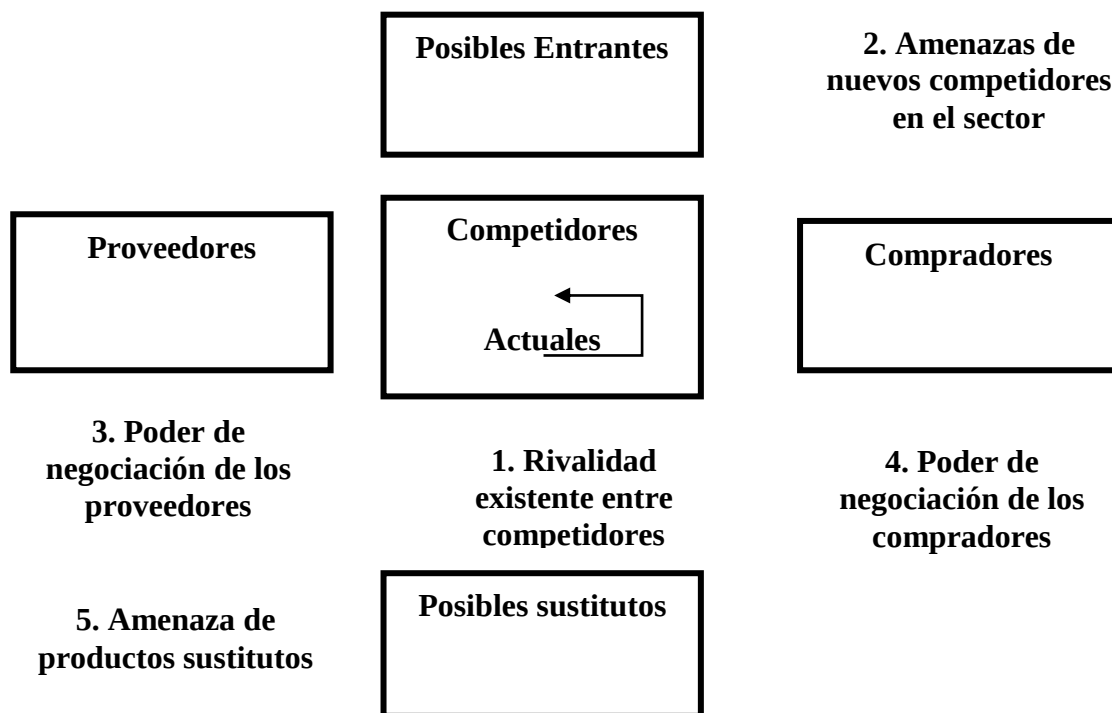
En lo que se refiere a la tercera fuerza, se encuentra el poder de negociación con de los proveedores, lo cual requiere que se le preste un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.

La cuarta fuerza, la cual habla del poder de los compradores. Esto hace que se evidencie si realmente se está llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con los productos de la organización.

La quinta fuerza es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.” (5fuerzasdeporter.com, 2018)

A continuación se muestra modelo de las cinco fuerzas:

Gráfico 5. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente Michael Porter (1998)

4.3.1. Rivalidad entre los competidores

La primer fuerza es la rivalidad entre los competidores: Actualmente en el Municipio de Tuluá se encuentran establecidas las siguientes comercializadoras de productos para el cuidado personal al mayor y al menor: Distribuidora El Campesino, Distribuidora Jota Be s.a, Distribuidora la Esperanza, Supermercado Cañaveral Tuluá.

El sector, actualmente tiene un comportamiento de oligopolio, ya que existen competidores que, aunque escasos, pueden controlar la oferta del mercado. De este modo tienen poder suficiente para controlar los precios del mercado y la misma producción.

4.3.2. Segunda Fuerza es el ingreso de nuevas empresas al sector

Se percibe que cada vez, van surgiendo más empresas dedicadas a la fabricación y distribución de productos para el cuidado personal, existiendo así, varias empresas que luchan entre sí, por tener la mayor cantidad de ventas, los mejores estándares de calidad y los mejores precios. Algunas de las empresas que aportan en la producción de los productos son: A nivel extranjero Colgate-Palmolive, EBEL, LÓREAL, AVON, YANBAL y Kimberly-Clark entre otras. A nivel Nacional están: Julie de VOGUE, Recamier, PREBEL, CAPILL FRANCE

4.3.3. Tercera fuerza poder de negociación de los proveedores

Los negociación se encuentra distribuida actualmente por tres grandes multinacionales como son: Procter & Gamble, Unilever y Johnson & Johnson los cuales con su diversa variedad de productos permean el mercado nacional, regional y municipal. Además se cuenta con proveedores de servicios públicos como: son la “Compañía de Electricidad Tulua S.A. E.S.P., conocida también como CETSA, la cual fue constituida el 21 de septiembre de 1920. Se dedica a la generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica a través de las tres centrales de generación hidráulica que opera. Sus servicios son contratados por más de 50.000 clientes.”(COMPAÑÍA DE ELECTRICIDAD DE TULUÁ S.A. E.S.P. 2017)

También, cuenta con Centroaguas S.A. como proveedor, el cual es operador, administrador y prestador del servicio público domiciliario de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Tuluá, tiene una cobertura del 100% en acueducto y alcantarillado en el área urbana y algunos sectores rurales como Aguacalara, La Cruz y Cienegueta, con aproximadamente 48.000 suscriptores. Asimismo, el grupo Proactiva Valle del Cauca es una entidad privada dedicada a la prestación del Servicio Público Domiciliario de Aseo en sus componentes de barrido y limpieza de vías y áreas públicas, corte de césped y poda de árboles, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos domiciliarios con tecnología apropiada y dando la mejor utilización social y económica de los recursos disponibles. En cuanto a las comunicaciones se cuenta con distribución de cableado telefónica, fibra óptica para internet la cual es concesionada por empresas como MOVISTAR, CLARO y DIRECTV.

4.3.4. Cuarta fuerza es el poder de negociación de los compradores

En cuanto a esta fuerza, se encuentra distribuida de la siguiente forma; por un lado, los hipermercados, como son el Éxito, Supercentro Tuluá- La 14, Comfandi, Surtifamiliar, Supertiendas Cañaveral; por otro lado están los minimercados y supermercados como son, Mi Barrio, ARA y D1; finalmente, entre los compradores se encuentran las tiendas de barrio.

La cuarta fuerza es el ingreso de nuevas empresas al sector, por lo tanto, se percibe que cada vez, van surgiendo más empresas dedicadas a la fabricación y distribución de productos para el cuidado personal, existiendo así, varias corporaciones que luchan entre si, por tener la mayor cantidad de ventas, los mejores estándares de calidad y los mejores precios. Algunas de las empresas que aportan en la producción de los productos son: A nivel extranjero Colgate-Palmolive, EBEL, LÓREAL, AVON, YANBAL y Kimberly-Clark entre otras. A nivel Nacional están: Jolie de Vogue, Recamier, PREBEL, CAPILL FRANCE.

4.3.5. Quinta fuerza o amenaza de sustitución

Teniendo en cuenta los requerimientos de los consumidores se ha presentado la diversificación de productos para el cuidado personal, retomando las creencias y costumbres de las abuelas. Es por esto que se ha retomado el uso de productos naturales como son la sábila, la avena en hojuelas, el vinagre y el jabón de tierra. Esto ha provocado que la mayoría de las empresas estén en constante desarrollo e investigación, ya que deben de estar innovando continuamente para mantenerse a la vanguardia del mercado y las necesidades de los consumidores.

4.3.6. Análisis estructural del sector

El siguiente cuadro fue adaptado por el Magister Benjamín Betancourt del modelo de Michael Porter, el cual se encuentra diseñado en el libro Análisis Sectorial y Competitividad. (Betancourt Guerrero, 2014).

Tabla 29. Análisis estructural y sectorial

DISTRIBUIDORA JM		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector: COMERCIO		Repulsión		Neutro	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
COMPETIDORES ACTUALES							
Número de competidores	Grande				X		Pequeño
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Importancia para la empresa	Alta			X			Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
BARRERAS DE SALIDA							
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interrelación estratégica	Alta		X				Baja
Barreras emocionales	Altas				X		Bajas
BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Baja	X					Alta
Acceso a canales de distribución	Bajas		X				Altos
Necesidades de capital	Amplio	X					Limitado
Efectos de la curva de experiencia	Bajo				X		Alto
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Bajo					X	Alto
Importancia sector para proveedores	Pequeña			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto					X	Bajo
Integración hacia adelante proveedor	Alta		X				Baja
PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de clientes importantes	Bajo		X			X	Alto
Rentabilidad del cliente	Baja						Alta

DISTRIBUIDORA JM		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector: COMERCIO		Repulsión		Neutro	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico (Suma)		5	5	2	4	3	

Fuente: El autor

Del perfil elaborado para el sector de comercio de productos de cuidado personal al por mayor y al menor en el municipio de Tuluá, está inmerso en un sector de repulsión, por lo tanto, repelerá la entrada nuevos competidores, debido a que se presenta unas grandes barreras de entrada frente a lo correspondiente a la necesidad de capital y la necesidad de una economía de escala, además, se viene presentando una tendencia al consumo de productos sustitutivos.

5. BENCHMARKING.

5.1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR

- **Distritiendas de Colombia s.a²** : Nació en Marzo de 1989 como una respuesta a la necesidad en la región de contar con una distribuidora de productos perecederos y no perecederos que atendiera los Clientes del Canal Tradicional de Colombia de manera eficiente, con un portafolio completo de productos de consumo masivo de las marcas líderes y prestantes del país.

Inició operaciones de venta el 1 de Junio de 1989 en la Ciudad de Cali. En septiembre de 2006 cambió su razón social Fríos y Congelados S.A., registrándose como Distritiendas de Colombia S.A. más acorde con su gestión de negocio, convirtiéndose en una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo para el Canal Tradicional de Colombia. Es así como ha llegado a los primeros 25 años de existencia llevando progreso y riqueza a muchos sitios y regiones del país.

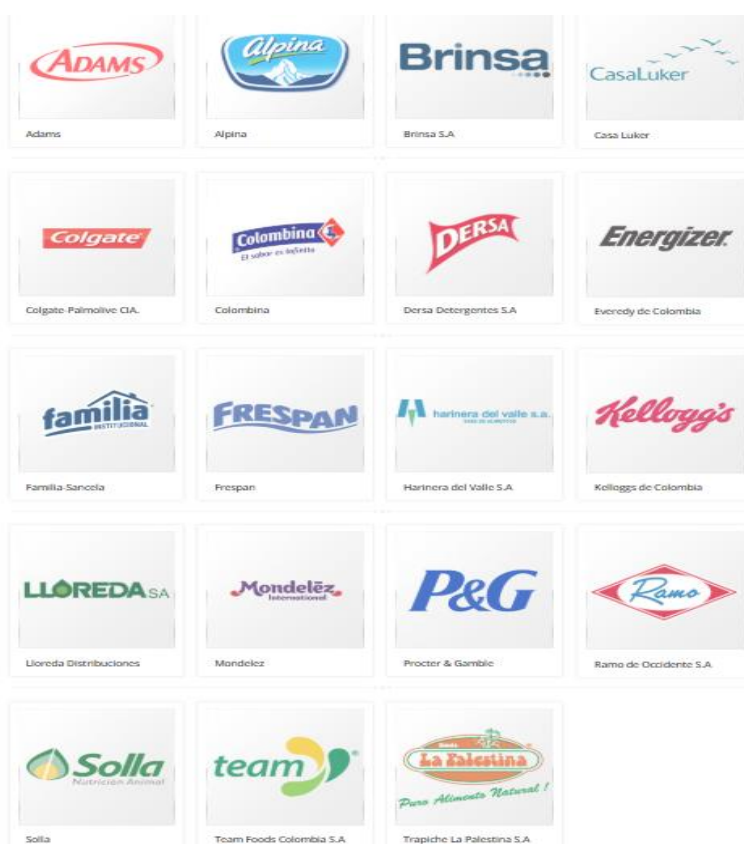
Para la Empresa, su centro de atención y desarrollo es el TENDERO. Es a él a quien le dedica su mayor esfuerzo y en quien reposan las expectativas de crecimiento de la compañía. El Canal Tradicional en Colombia es el de mayor penetración y por eso, establecer buenas relaciones con el dueño de la Tienda, es la prioridad de DISTRITIENDAS DE COLOMBIA S.A.

Esto permite ofrecer al Aliado Estratégico, una alta efectividad en contactos e impactos en el canal además de facilitar la introducción de nuevos productos en busca de la permanencia y fidelización de los Clientes.

Algunas marcas que representa son las siguientes:

² <http://www.distritiendasdecolombia.com/dt/index.php>

Ilustración 12. Marcas consumo Masivo distribuidora Distritiendas de Colombia s.a.



Fuente: Distribuidora Distritiendas de Colombia s.a.

- **Distribuidora surtivalle s.a.s**³ : Distribuidora Surtivalle SAS, reconocida a nivel nacional y fundada hace más de 30 años, la cual cuenta con 32 compañías a lo largo y ancho del territorio Colombiano dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y detal.

SURTIVALLE fue fundada en plena expansión de la organización en el Valle del Cauca en 1987. Desde aquella época trabaja con reconocidos proveedores nacionales e internacionales y una base creciente de clientes. Es una distribuidora que hace parte del canal tradicional con influencia en el suroccidente colombiano. Contamos con 29 años de trayectoria en el mercado, un amplio portafolio de productos de consumo masivo, una fuerza de ventas de más de 50 ejecutivos comerciales que atienden una base de más 4.000 clientes

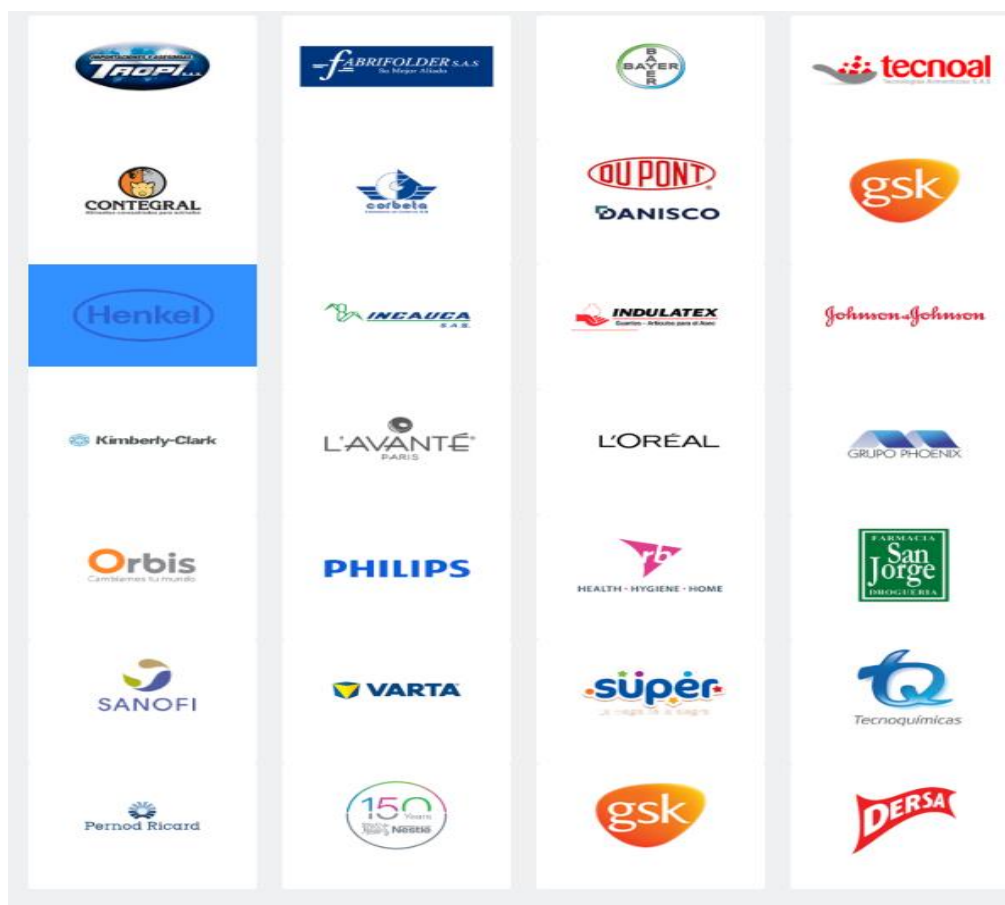
³ <http://surtivalle.com/faq.html>

en los canales mayorista, tradicional (TAT), autoservicios, pañaleras y venta institucional (sector privado, estatal y horeca).

Opera en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Risaralda y Caldas. Llegando a 36 de los 42 municipios en el Valle, y a 17 de los 39 municipios que conforman el departamento del Cauca.

Algunas marcas que representa son las siguientes:

Ilustración 13. Marcas consumo Masivo distribuidora Surtivalle s.a.s



Fuente: Distribuidora Surtivalle

- **Distribuidora Tropicali⁴:** Es un grupo empresarial que ha construido a través de la experiencia y versatilidad una imagen de excelente servicio y calidad, ofreciendo a nuestros clientes las mejores alternativas en productos, precios, eficacia. Con una óptima administración de nuestro portafolio y una abierta confianza de nuestros proveedores. Nosotros adaptamos y optimizamos

⁴ <http://www.tropicali.com.co/default.aspx>

continuamente los procesos comerciales de acuerdo a las necesidades del cliente de manera eficaz y oportuna, aplicando estrategias de punta y manteniendo una comunicación permanente con clientes y trabajadores, logrando así su satisfacción integral. Nuestro objetivo comercial es además ser la mejor opción para nuestros clientes, brindando excelente atención, distribución, cobertura e imagen, con asesoramiento, calidad y confianza.

Fundada en 1979 por un grupo de personas que se identificaron en un ideal, trabajar por Colombia; iniciando labores en el centro de Cali cuando este era el eje Comercial e Industrial de la ciudad, trasladándonos posteriormente a CAVASA y por más de 20 años hicimos parte del crecimiento de este centro de abastecimiento tan importante para el occidente del País. En la fecha estamos ubicados en la Calle 15 No. 15-115 Km 16 Pto Isaacs (Yumbo) y con una experiencia de 33 años nos hemos convertido en una empresa sólida y siempre interesada por el crecimiento de nuestro departamento.

Algunas marcas que representa son las siguientes:

Ilustración 14. Marcas consumo Masivo distribuidora Tropicali



Fuente: Distribuidora Tropicali

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Alianzas estratégicas:** Son acciones que toma una empresa para aliarse con otra, es decir crear sinergia entre ellas. Las alianzas se hacen por varias razones, desde querer ampliar el mercado hasta adquirir nuevos procesos o productos.
- **Cobertura del mercado:** Decisión estratégica que apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.
- **Control de calidad:** revisión y monitoreo constante de los productos en nuestras entregas y recepciones de mercancía.
- **Fiabilidad:** La fiabilidad hace referencia a la calidad del inventario de productos que se encuentran en el almacén; los cuales darán respuesta al cliente en el momento solicitado
- **Gestión de almacenamiento:** La gestión de almacenamiento consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica.
- **Gestión de inventarios:** Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control.
- **Infraestructura física:** conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad.
- **Logística de distribución:** La logística de distribución es la encargada de hacer llegar los productos o servicios finales a manos del consumidor. A través de la logística de distribución, por tanto, se consigue que el cliente final obtenga ese producto o servicio que desea en el lugar, la forma, el tiempo y la cantidad deseada.
- **Modalidad de pago:** Es el medio en que se pagan las obligaciones adquiridas con los proveedores y se recibe el pago de las deudas adquiridas por los clientes en el ejercicio de actividades comerciales.

- **Portafolio de productos:** Conjunto de todos los productos agrupados en líneas que una organización ofrece a su mercado.
- **Promociones:** La Promoción es una utilidad que las empresas emplean para dar a conocer sus productos, a manera de información cuando un agente de comunicación promociona algo, es con el fin que a la persona que se le está promocionando reciba una gratificación por parte de este y tenga la voluntad de adquirirlo por el precio que se le oferta. Promoción proviene del verbo “Promover” por lo que es claro comprender según su etimología que se trata de una estrategia de comunicación de parte de las compañías que producen bienes y servicios con el fin de que la sociedad lo conozca.
- **Servicio al cliente:** Es la atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

5.3. PERFIL COMPETITIVO

Tabla 30. Matriz de Perfil Competitivo - MPC

No	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Distribuidora JM		Distritiendas de Colombia s.a		Distribuidora surtivalle s.a.s		Distribuidora Tropicali s.a.s	
				VLR	VALOR SOPESADO	VLR	VALOR SOPESADO	VLR	VALOR SOPESADO	VLR	VALOR SOPESADO
1	Alianzas estratégicas	10%	0,1	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,3
2	Cobertura del mercado	13%	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
3	Control de calidad	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
4	Fiabilidad	11%	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
5	Gestión de almacenamiento	5%	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6	Gestión de inventarios	11%	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44
7	Infraestructura física	8%	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
8	Logística de distribución	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
9	Modalidad de pago	2%	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
10	Portafolio de productos	10%	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,3
11	Promociones	3%	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09
12	Servicio al cliente	10%	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,3
	TOTALES	100%	1		3,2		3,4		3,6		3,4

Fuente: Él autor

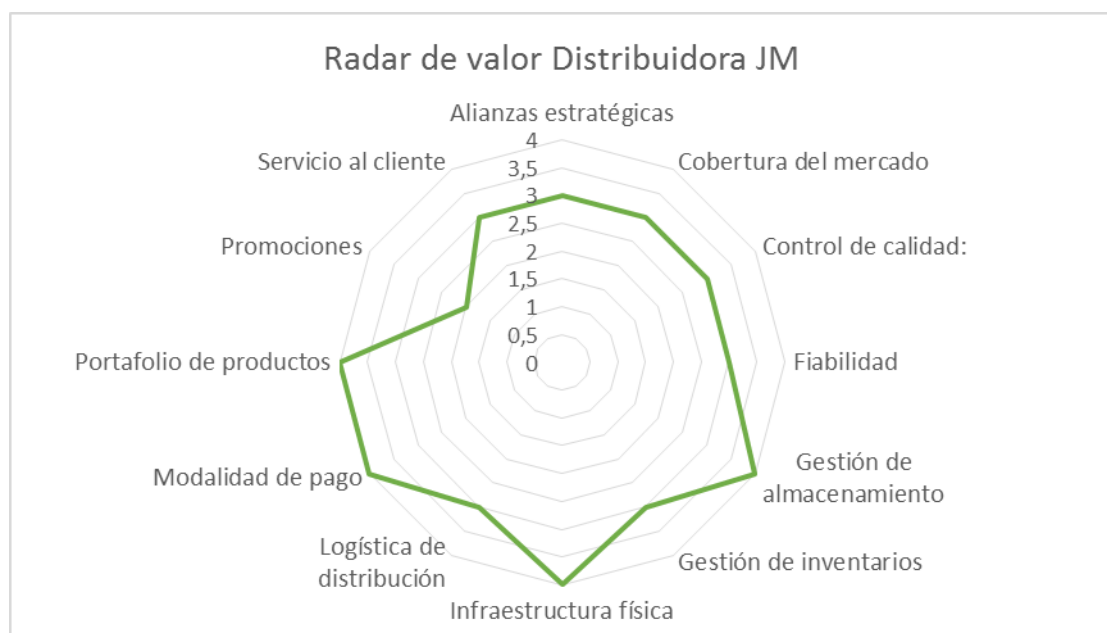
En la matriz de perfil competitivo se puede evidenciar que la organización con mayor número de factores de éxito con calificación alta es la Distribuidora Surtivalle S.A.S , ya que de los 10 factores analizados, 8 cuentan con calificación de 4, lo cual lo posiciona a esta entidad como líder, obteniendo de esta forma un valor sopesado de 3.6 , seguido por la Distribuidora Tropicali S.A.S CON 3.4 , la cual tiene 5 factores calificados con 4, es decir, que se encuentra en la segunda posición como la organización más cercana a la líder. En tercer lugar, se encuentra la distribuidora Distritiendas de Colombia S.A.S con un valor sopesado de 3.4 sin embargo con una variable calificada en 2 y en último lugar se encuentra la Distribuidora JM con un valor sopesado de 3.2 , entidad que se encuentra en desventaja en comparación con las características de sus competidores.

5.4. RADARES DE COMPARACIÓN

A continuación se muestran los radares de comparación correspondientes a cada de las distribuidoras, identificando tanto el valor como el valor sopesado, con el fin de identificar las características más representativas de cada una de estas.

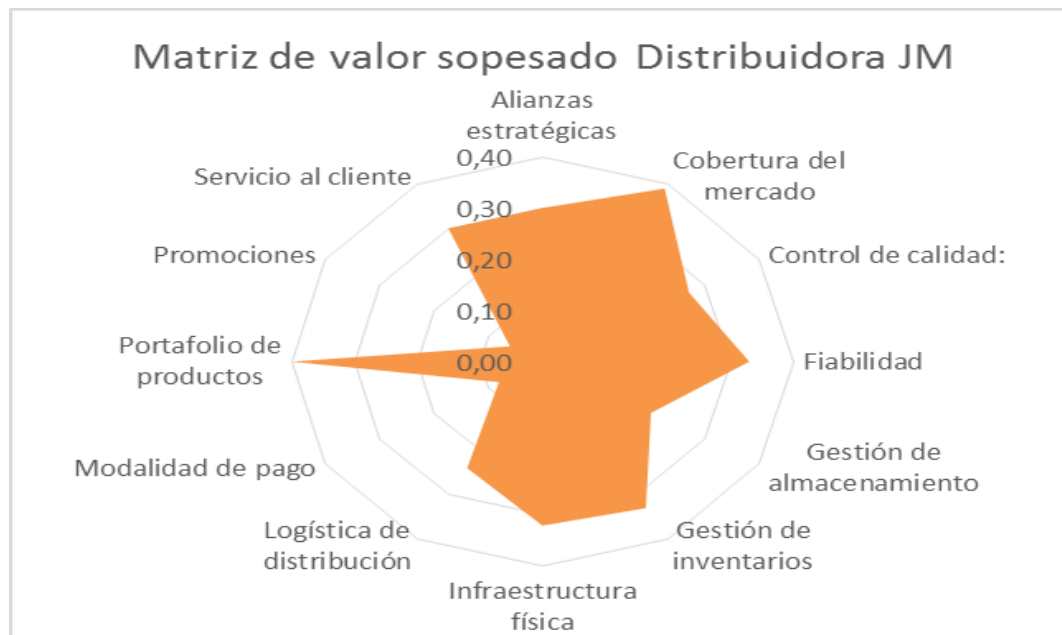
5.5. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Gráfico 6. Matriz de valor distribuidora JM



Fuente: él autor

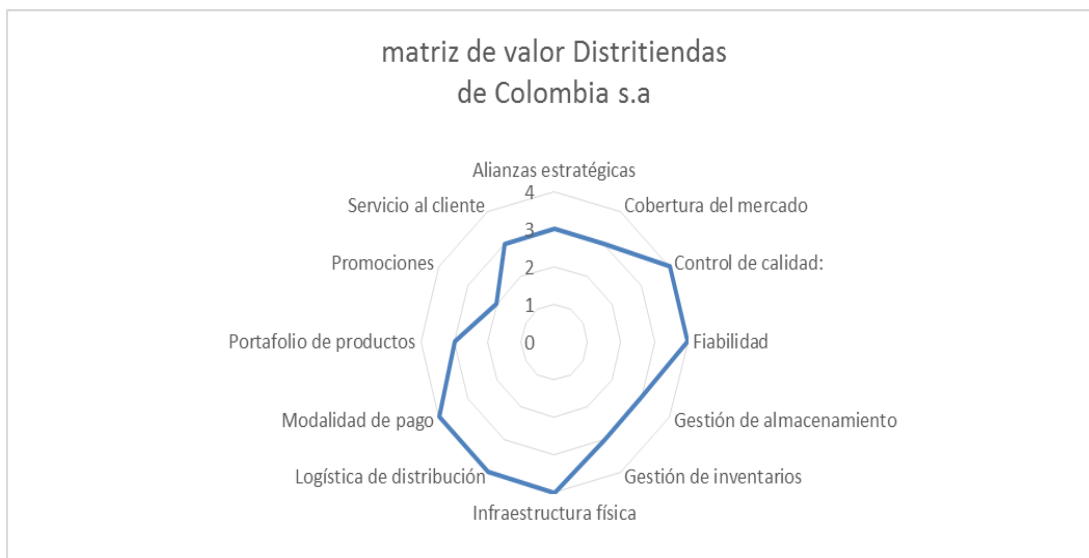
Gráfico 7. Matriz de valor sopesado distribuidora JM



Fuente: él autor

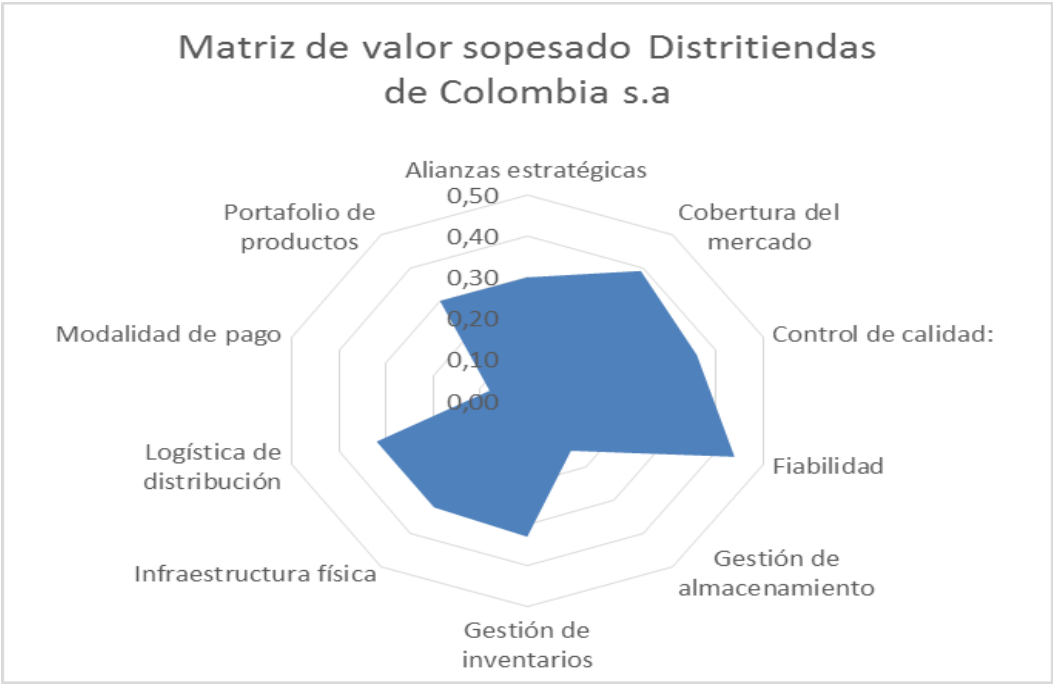
Se observa en el gráfico 7 , que la distribuidora JM del Municipio de Tuluá necesita desarrollar promociones, y mejorar en aspectos que aunque su calificación tales como establecer alianzas estratégicas, cobertura del mercado, control de calidad, fiabilidad, gestión de inventarios, logística de distribución y servicio al cliente.

Gráfico 8. Matriz de valor Distritiendas de Colombia s.a.



Fuente: él autor

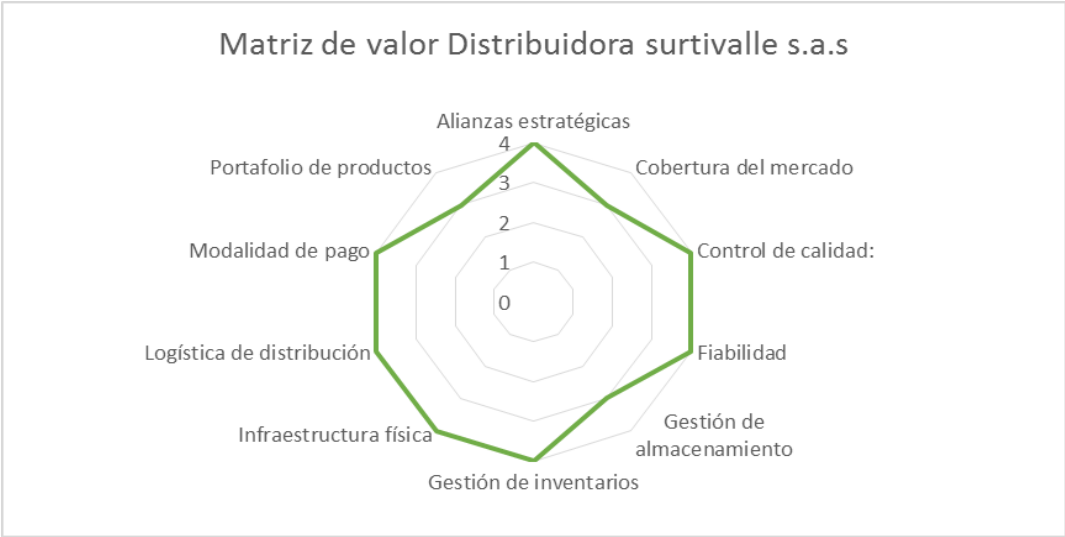
Gráfico 9. Matriz de valor sopesado Distritiendas de Colombia s.a.



Fuente: él autor

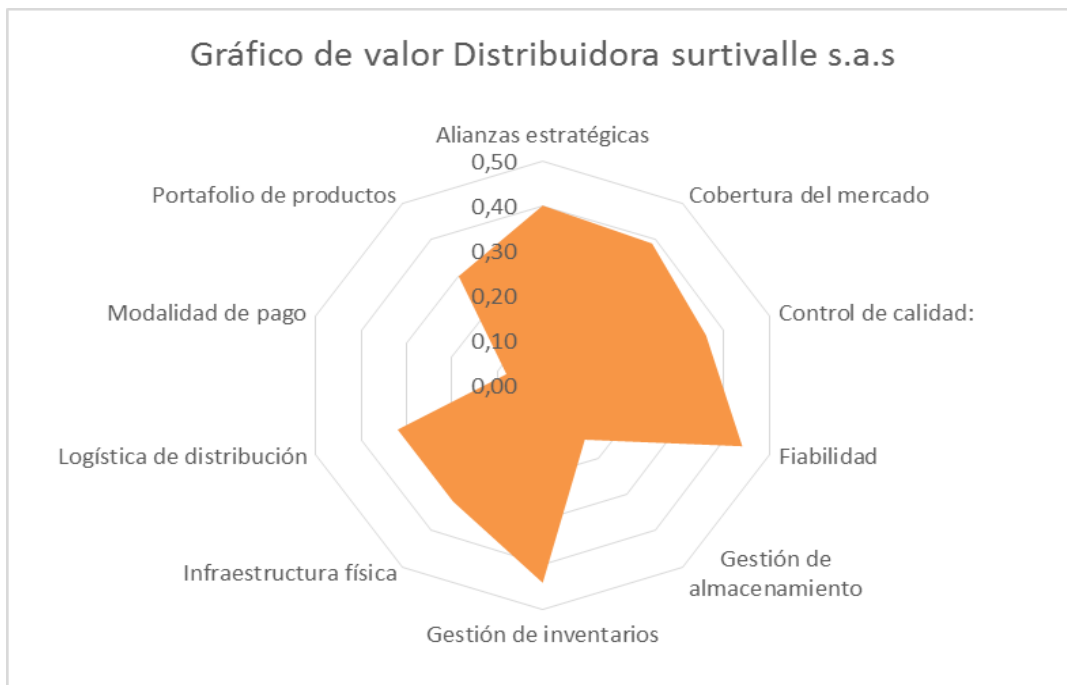
Se observa en el gráfico 9, que la distribuidora Distritiendas s.a. Tiene un comportamiento semejante a la distribuidora JM, sin embargo se diferencia por su control de calidad, la fiabilidad, la logística de distribución.

Gráfico 10. Matriz de valor Distribuidora Surtivalle S.A.S



Fuente: él autor

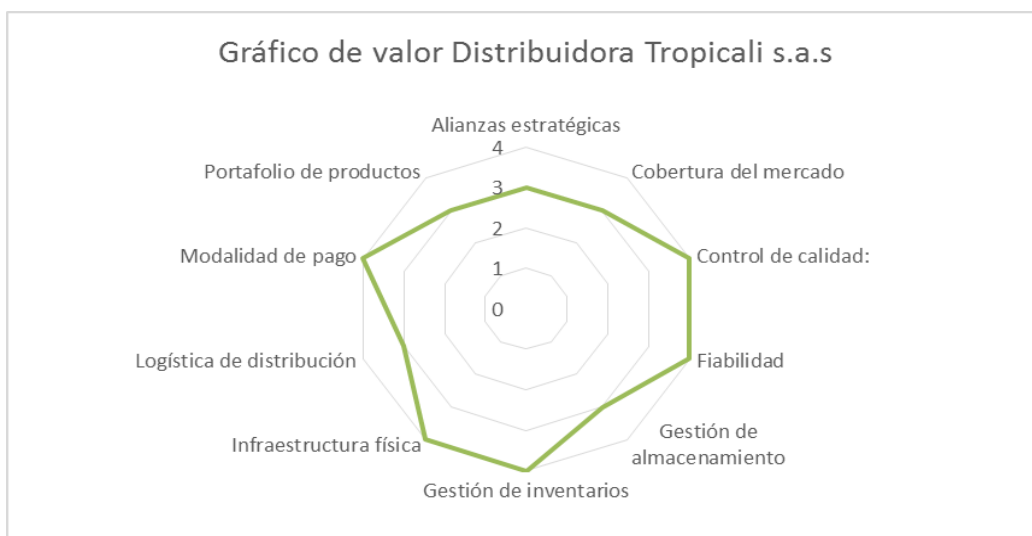
Gráfico 11. Matriz de valor sopesado Distribuidora Surtivalle S.A.S



Fuente: él autor

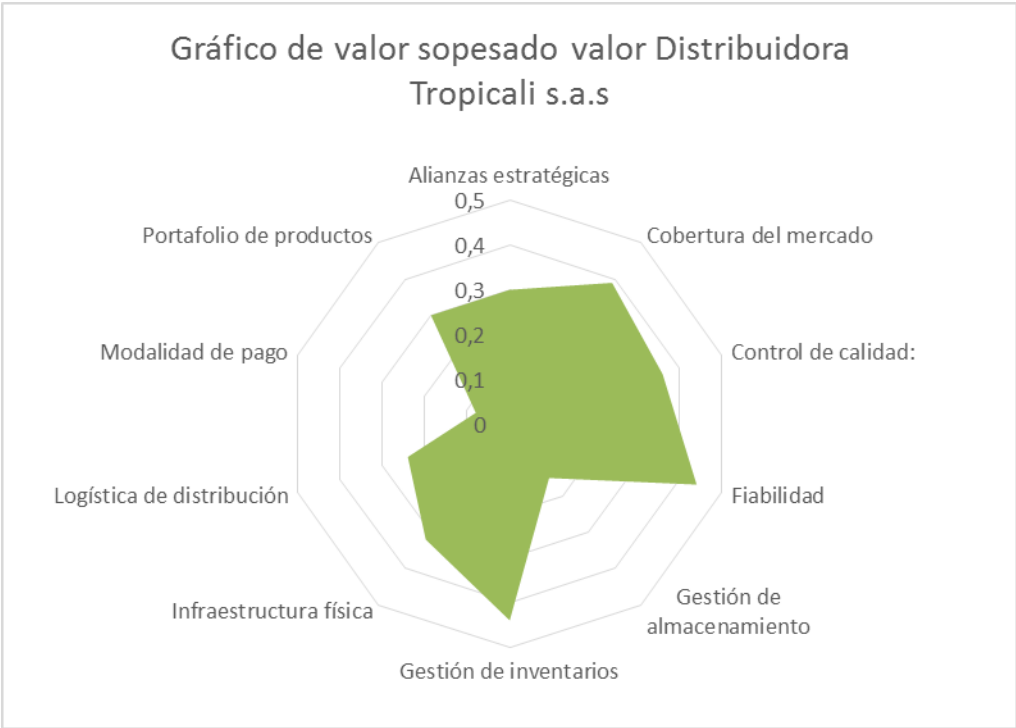
Se observa en el grafico11, que la distribuidora Surtivalle S.A.S. es la que mayor cumplimiento tiene en los factores claves de éxito, soportado en sus alianzas estratégicas, su control de calidad, la gestión de inventarios, la logística de distribución y sus promociones.

Gráfico 12. Matriz de valor Distribuidora Tropicali S.A.S.



Fuente: él autor

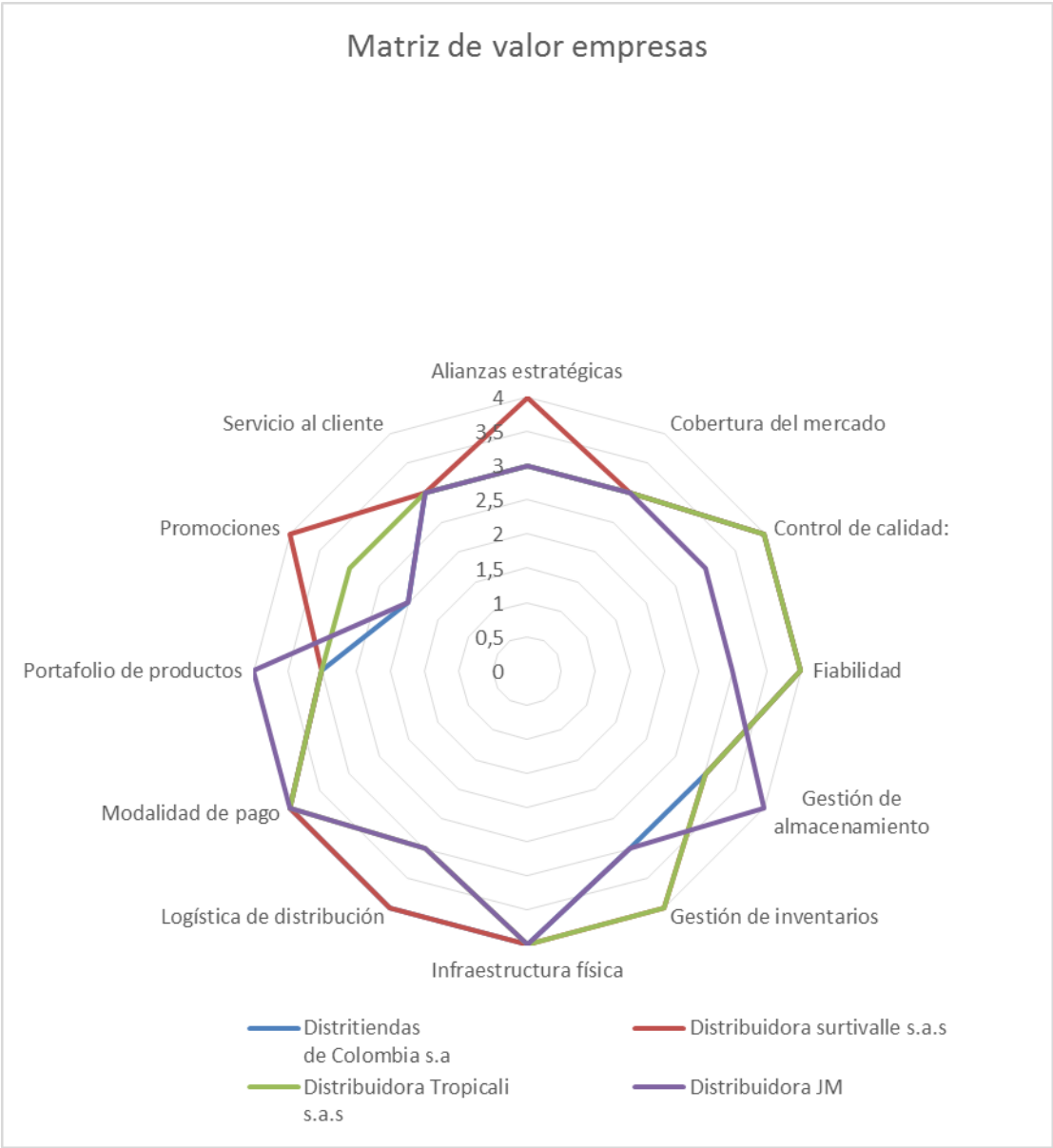
Gráfico 13 Matriz de valor sopesado Distribuidora Tropicali S.A.S



Fuente: él autor

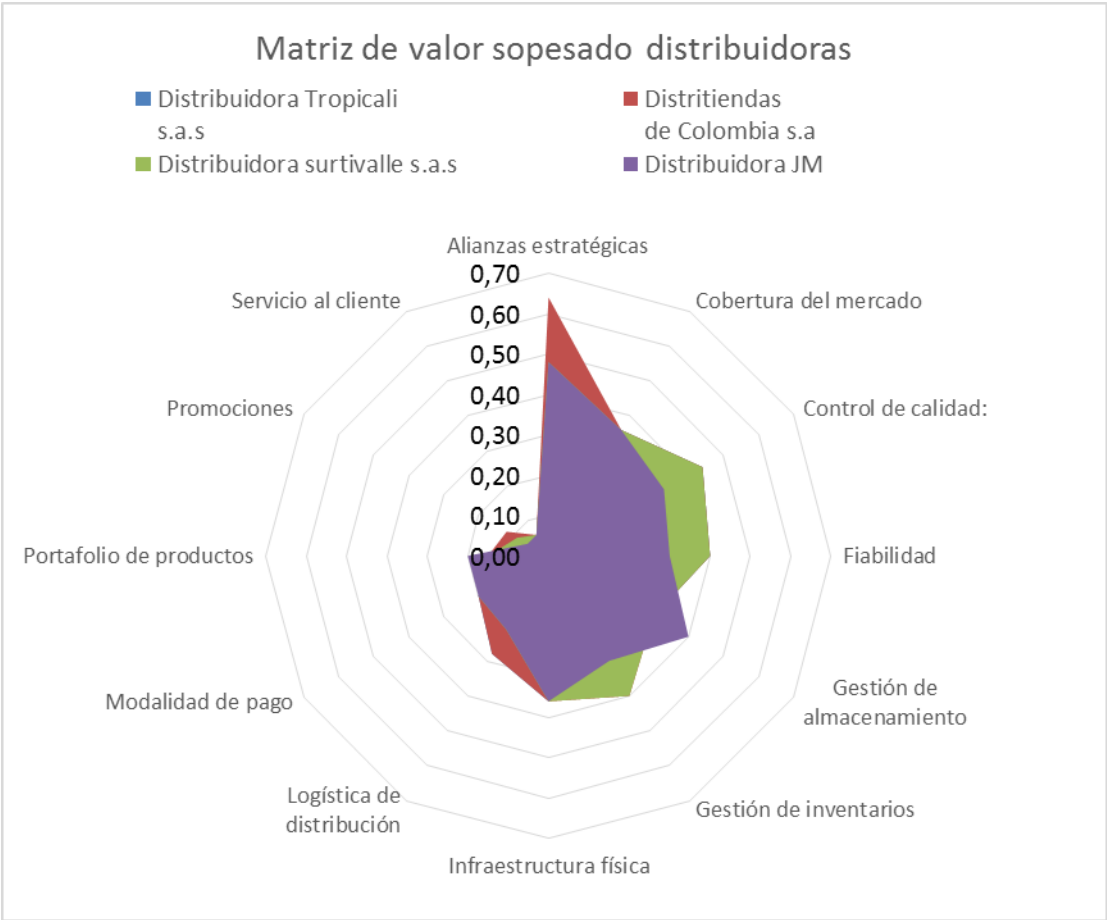
Se observa en el grafico 13, que la distribuidora Tropicali S.A.S Tiene un comportamiento semejante a la distribuidora Distritiendas de Colombia s.a, sin embargo se diferencia en sus promociones.

Gráfico 14 Matriz de valor sopesado Distribuidoras



Fuente:Él autor

Gráfico 15. Matriz de valor sopesado distribuidoras



Fuente: él autor

Se puede interpretar que la Distribuidora Surtivalle S.A.S, se posiciona como líder, obteniendo de esta forma un valor sopesado de 3.6, seguido por la Distribuidora Tropicali S.A.S CON 3.4, la cual tiene, que se encuentra en la segunda posición como la organización más cercana a la líder. En tercer lugar, se encuentra la distribuidora Distritiendas de Colombia S.A.S con un valor sopesado de 3.4 sin embargo con una variable calificada en 2 y en último lugar se encuentra la Distribuidora JM con un valor sopesado de 3.2 , entidad que se encuentra en desventaja en comparación con las características de sus competidores.

5.6. RECOMENDACIONES A LA DISTRIBUIDORA JM

El objetivo principal del Benchmarking consistió en que por medio de la comparación se estudiara el desempeño de la distribuidora JM referenciándola con otras empresas que desarrollan su misma actividad, convirtiéndose en referentes por el cumplimiento de factores de éxito.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que la Distribuidora JM no obtuvo la menor calificación, se recomienda mejorar en el temas de alianzas estratégicas, retomar la importancia del control de calidad, mejorar en aspectos de fiabilidad del inventario, la gestión de inventarios , mejorar la logística de distribución, promociones.

Es importante realizar estrategias que le permita a la distribuidora JM generar elementos diferenciadores, ya que se encuentra en un sector altamente competitivo y por lo tanto es necesario generar propuestas de valor agregado que haga que se destaque ante las demás.

6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se analizan aspectos internos de la organización como: su componente gerencial- planear, organizar, dirigir y controlar- sus procesos de trabajo operaciones, mercadeo y comercialización, gestión de recursos humanos y el área financiera para evaluar su presente situación y así la distribuidora estructure un sistema de auditoría organizacional y pueda diagnosticar el estado actual de ésta y plantear soluciones a los cambios que se den ya sea en el ámbito externo o interno.

6.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1. Planeación

En el proceso de planeación, la distribuidora JM, tiene establecida unos objetivos y metas, los cuales le han permitido cumplir su misión, logrando comercializar productos de calidad certificada, brindar un excelente servicio, cumplir con los tiempos de entrega y tener disponibilidad del producto y así garantizar la plena satisfacción de los clientes. Sin embargo, esta debe ser actualizada para así generar mayor valor a sus grupos de interés.

Es de tener en cuenta que la distribuidora realiza el proceso de planeación anualmente, teniendo en cuenta los requerimientos de las compañías a las cuales se les comercializa y distribuyen los productos. Esta reunión está en cabeza de la Gerencia quien cita a los encargados de cada una de las áreas funcionales de la empresa para que a través de fuentes de información histórica y de tendencias del comportamiento por cada línea de producto, se establezcan las estrategias de operación para un periodo determinado. El seguimiento de los planes se realiza trimestralmente, donde participan los responsables de área, los cuales presentan informes y de ser necesario planes de mejoramiento si no se está cumpliendo lo pactado.

Sin embargo, existe una debilidad en el proceso de establecer estrategias ya que dentro del direccionamiento estratégico actual, pueden existir planes que no responden a las necesidades del sector. El direccionamiento estratégico es muy estático y algunos de los indicadores establecidos son muy complejos y no son de fácil comprensión para el personal operativo.

Como fortaleza en el proceso de planeación se evidencia un gran compromiso de todos los colaboradores de la distribuidora.

6.1.2. Organización

La distribuidora JM, está conformada por las siguientes áreas Gerencia, Compras, Ventas, Operaciones (almacenamiento, despacho, distribución, e inventario), área financiera (caja, cartera, contabilidad), recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo; las cuales son conformadas por personal administrativo y operativo; sus objetivos se enfocan en consolidar a la empresa como una de las mejores del sector de la distribución de productos de consumo masivo del Occidente de Colombia. A su vez, existe un organigrama de forma vertical donde se inicia por el nivel jerárquico más alto hasta el nivel inferior, facilitando la comunicación, toma de decisiones adecuándose a las necesidades actuales de la organización.

Por otra parte, la distribuidora tiene tercerizado el proceso jurídico, con el fin de resolver problemas de tipo operativo. Hay que mencionar, además que JM, tiene establecido un sistema de Gestión de la calidad bajo los requisitos de la ISO 9001:2008, a través del cual normalizo y estandarizo procesos y procedimientos, para así planear, hacer, verificar y actuar la ejecución del trabajo, garantizando el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas.

Otro rasgo de resaltar en JM es que se encuentran descritos y establecidas las funciones, responsabilidades y perfiles de cada cargo, a pesar de esto muchos de los colaboradores no las conocen generando deficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas.

A su vez, se tiene definido el comité de calidad; este se reúne semestralmente, asimismo el comité de ventas, el cual se reúne semanalmente para verificar el comportamiento y cumplimiento de las mismas. Asimismo un comité de gerencia el cual cada tres meses cita a los encargados de las áreas de la empresa para conocer, analizar y establecer planes de mejora.

Respecto a la toma de decisiones están son centralizadas por la gerencia; quien determina la ejecución del gasto respecto algunas compras. Sin embargo en la mayoría de los casos se da autonomía teniendo en cuenta la disponibilidad del presupuesto.

6.1.3. Dirección

El estilo de dirección de la distribuidora JM es un estilo democrático, es decir el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no

siempre es eficiente. Asimismo, constantemente se motiva al personal para que desarrollen iniciativas que contribuyan al mejoramiento organizacional. Teniendo en cuenta lo establecido en su misión y visión.

Es de aclarar que la gerencia y los directivos son personas que han cursado carreras profesionales; los cuales tienen experiencia en el manejo del negocio por años, siendo una de las fortalezas de la distribuidora.

Asimismo, se tiene definido un procedimiento de revisión por la dirección, en el cual se identifican los aspectos que contribuyen al desarrollo organizacional y los que aún tienen brechas y deben ser estudiados a fondo hasta llegar a la meta establecida.

6.1.4. Evaluación y control

La distribuidora JM, tiene establecido un sistema de control de gestión de la empresa través de la Revisoría fiscal, el cual fuera de monitorear y controlar fiscalmente, mide la gestión de las diferentes áreas de la empresa. Asimismo se cuenta con un comité de calidad el cual se enfoca en la medición, análisis y mejora de las no conformidades y desviaciones que se estén presentando en los procesos de la organización.

Sin embargo, aunque en temas de calidad se tiene este mecanismo definido algunas veces las mejoras planteadas no llevan a la identificación de las causas raíces que generan los efectos negativos en la organización. Ya que como tal no se cuenta con personal destinado única y exclusivamente al desarrollo de dicha actividad.

Asimismo, la cultura de la calidad se ha ido generando de manera progresiva, encontrando dificultades para que todas las personas de la organización comprendan la importancia de la misma, no solo como cumplimiento de requisitos de una norma; sino como una filosofía de la organización.

6.2. ANALISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta lo establecido por (Castaño, 1990), a continuación se realizara un análisis de las funciones que constituyen la gestión de la distribuidora JM, tales como gestión y situación comercial, gestión de operaciones (Almacenamiento, distribución e inventario), gestión de personal, y por último la gestión financiera.

6.2.1. Gestión y situación comercial:

La distribuidora JM, actualmente maneja los canales de distribución Tienda A Tienda – TAT- con un 38%, mayorista con un 9%, almacenes de cadena con un 5% autoservicios con un 31%, minoristas con un 8% y consumidores finales con un 9%.

Sus principales líneas de producto de comercialización son aseo hogar, aseo personal, cosméticos, medicamentos de libre venta, papelería y útiles escolares y concentrado para animales de marcas reconocidas.

Actualmente atiende los mercados de los siguientes municipios pertenecientes al valle del cauca: Alcalá, Amaime, Andalucía, Bolívar, Buenaventura, Buga, Bugalagrande, Cali, Ceilán, Cerrito, Darién, El Dovio, El Placer, Florida, Ginebra, Guacari, La Marina, La Paila, La Unión, La Victoria, Lobo Guerrero, Obando, Palmira, Puente Tierra, Restrepo, Rio Frio, Roldanillo, Salónica, San Pedro, Sevilla, Sonso, Toro, Trujillo, Tuluá, Villa Gorgona, Yotoco y Zarzal.

Respecto al departamento del Quindío, da respuesta a los municipios de Armenia, Barcelona, Calarcá, Circasia, Filandia, La Tebaida, Montenegro, Quimbaya y Salento. Y del Departamento de Risaralda atiende su capital Pereira.

Teniendo en cuenta de que el modelo de negocio es la distribución de marcas de empresas reconocidas a nivel Mundial y Nacional. Estas empresas a través de un estudio de capacidades – financieras, logísticas, personal- de la empresa establecen las bases de datos para que se conozca y visite a los posibles clientes.

Los canales de distribución se evalúan con una periodicidad mensual, para determinar el cumplimiento de las ventas y medir la efectividad de las mismas. Ya que la fuerza laboral se encuentra distribuida de la siguiente

manera: 10 vendedores de distribución a clientes mayoristas de los cuales 5 hacen ventas de la marca familia, 10 vendedores focalizados canal tienda a tienda y 8 vendedores para la marca Procter and Gamble.

6.2.2. Gestión de operaciones (Almacenamiento, distribución e inventario):

La distribuidora JM tiene definida la gestión de operaciones de la siguiente manera:

Almacenamiento: JM actualmente cuenta con una bodega de almacenamiento de 1.410 m², la cual está conformada por estanterías y una loza en la cual se almacena de manera transitoria los productos a ser distribuidos. La metodología utilizada por la empresa para realizar el aprovisionamiento es a través del Just In Time, teniendo en cuenta que es la mejor alternativa; ya que solo se requiere de productos para ser entregados al cliente, teniendo en cuenta la estrecha coordinación con los proveedores. Sin embargo en algunos casos se tiene inconvenientes para contabilizar de manera precisa las mercancías.

Por otra parte, para desarrollar el proceso de distribución se cuenta con una aplicación móvil alineada al Enterprise Resource Planning –ERP- el cual permite tomar in situ los pedidos realizados por los clientes y así contar con una confiabilidad de lo solicitado.

Para el alistamiento de los productos a despachar se tiene en cuenta la ruta establecida. Este proceso inicia con la separación manual de los productos. Para su alistamiento se utiliza el picking- proceso a través de un código lector de barras- se alistan los productos a ser despachados, lo cual genera automáticamente la factura. Sin embargo en este procedimiento se presentan problemas ya que en algunas ocasiones se alistan productos no requeridos; ya que dicho alistamiento se realiza manual; es decir se realiza el cargue en el sistema manualmente. Asimismo, se identifican algunas brechas que se tiene en dichos procesos tales como: no se determina el tiempo promedio de alistamiento por orden, no se realiza medición de la productividad. También en algunos casos se tienen problemas con la distribución en planta de la bodega.

Un tema crítico en el desarrollo de alistamiento de pedidos es el tema de las ofertas virtuales; las cuales son establecidas por las empresas a las que se les comercializan los productos; ya que se ofertan de manera diferente mes a mes y no es posible crear un código de barras para normalizarlo y estandarizarlos.

Es de recalcar que para poder cumplir con la entrega de lo solicitado por los clientes, se tiene establecido un tiempo de entrega -toma de pedido, alistamiento y entrega- de 48 horas para clientes TAT y 40 horas para mayoristas.

Distribución: Al tener los productos alistados, se procede a realizar la entrega de la planilla y mercancías para ser cubicadas en los vehículos por parte del conductor y el ayudante. Esta distribución se realiza a través de una flota de vehículos tipo furgón para movilidad regional y de los departamentos de Quindío y la ciudad de Pereira; para la distribución municipal se realiza a través de moto furgones. Sin embargo en esta actividad es donde más rotación de personal se presenta en la organización.

Inventario: La toma de inventarios se realiza con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta variables como faltantes, averías, devoluciones. Este procedimiento se realiza de forma manual, teniendo en cuenta la información del sistema vs lo que se encuentra almacenado.

6.2.3. Gestión de suministros:

La distribuidora JM, cuenta con un área destinada a funciones de compra, este proceso se realiza teniendo en cuenta el precio y tiempo de entrega, para así dar cumplimiento a lo establecido en el plan de ventas. Sin embargo algunas de las decisiones las toma la gerencia; ya que esta determina si es viable el aprovisionamiento en temas de volumen o precio.

Otro rasgo de la gestión de suministros, es que se tiene una base de datos amplia y suficiente de proveedores, donde se evidencian precios, tiempo de entrega y algunas variables de calidad de los productos.

Por otra parte los suministros tienen establecido un control para monitorear que las compras correspondan a lo solicitado a los proveedores.

6.2.4. Gestión de personal:

La distribuidora JM está conformada por una planta de personal administrativo y operativo que consta de 65 personas contratadas directamente por la empresa y 15 personas que desarrollan actividades pagadas por parte de las compañías a las que se les distribuyen productos. El personal constantemente es capacitado en temas de interés de la organización como: ventas, servicio al cliente, calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, se tiene establecido los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación y desarrollo, el cual permite seleccionar las personas idóneas para desarrollar las actividades de acuerdo al perfil requerido en las áreas de la distribuidora. Un aspecto a resaltar en el tema de ascensos es que siempre la primera opción es promocionar el personal interno, siendo un factor motivacional para que las personas realicen sus actividades de la mejor manera.

6.2.5. Gestión de los sistemas de información:

Los medios y acciones que se llevan al interior de la distribuidora JM, permiten la articulación de los procesos y que sea más fácil la comunicación e integración de las personas que laboran en la misma, permitiendo que se minimice la pérdida de tiempo. Asimismo se tiene establecido un procedimiento para presentar información al público en general, teniendo en cuenta los valores y principios de la organización.

Actualmente, se cuenta con una página de internet, por medio de la cual se quiere interactuar con los clientes de una manera más ágil; sin que este tenga que usar los medios tradicionales para que sus inquietudes o solicitudes sean resueltas; sin embargo se podría potenciar más su uso por parte de los grupos de interés. Asimismo la gerencia siempre esta presta para atender las inquietudes y necesidades de los empleados de la distribuidora, siendo esta una fortaleza; ya que las personas realmente se sienten parte de la empresa.

6.2.6. Gestión financiera:

Actualmente la gestión financiera está definida en 3 momentos: cartera, costos y caja.

El área de cartera tiene como objetivo principal el recaudo de cartera definiendo cupo y plazo eficiente para los clientes, para así generar un alto flujo de efectivo debido al control que se realiza; ya que el Impacto del canal tienda a tienda en el flujo de caja; es el mayor generador de flujo de efectivo, debido al pago contra entrega.

El área de costos se encarga principalmente del análisis de las entregas, fletes y recorridos y así controlar de mejor manera los costos y gastos generados por la operación, asimismo se realiza el control de efectivo recaudado por el área de caja.

La caja garantiza el recaudo generado por las ventas a los diferentes canales. Estas áreas son constantemente auditadas para tener un mejor

control de los ingresos y egresos. Además de contar con un mecanismo de control como lo es la facturación alienada con la cartera, lo cual permite tener información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Tabla 31. Análisis Interno de la distribuidora JM

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
GESTIÓN DE PLANEACION					
Direccionamiento estratégico estático (misión, visión y objetivos)	D	X			
Divulgación a todo el personal de la distribuidora del direccionamiento estratégico.	F				X
Elaboración y revisión de planes periódicamente.	F			X	
El proceso de planeación es formal.	F			X	
En el proceso de planeación participan todos los colaboradores de la entidad.	F			X	
Mecanismos de medición complejos para el personal operativo.	D	X			
GESTIÓN DE ORGANIZACIÓN					
Organigrama establecido de manera formal	F			X	
Estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa	F				X
La estructura de autoridad está definida	F			X	
Sistema de gestión de calidad establecido	F				X
Están descritos y establecidos los objetivos, responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo	F			X	
No se realiza provisión de nuevos cargos a la estructura	D	X			
Existen comités para la toma de decisiones	F			X	
GESTIÓN DE DIRECCIÓN					
La gerencia es democrática	F			X	
La gerencia delega funciones de forma oportuna	F				X
La gerencia fomenta un buen clima laboral	F			X	
La gerencia incentiva a sus colaboradores	F			X	
Talento humano profesionalizado y comprometido	F			X	

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
Procedimiento de revisión por la dirección establecido	F			X	
GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CONTROL					
La Empresa cuenta con un sistema de gestión de control (Revisoría Fiscal)	F			X	
Medición de los resultados de la gestión en los factores claves de decisión	F			X	
Análisis de resultados y se identifican las causas de desviación	F				X
No se cuenta con un encargado en temas de calidad	D	X			
Reactividad de las personas para apropiarse de la cultura de calidad	D	X			
GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL					
Diversificación de canales de distribución	F			X	
Líneas definidas de productos	F				X
Cobertura de distribución y entrega a 3 departamentos	F			X	
Monitoreo y evaluación a los canales de distribución	F			X	
Fuerza laboral definida para la gestión comercial	F			X	
GESTIÓN DE OPERACIONES					
Bodega de almacenamiento propia	F			X	
Uso de racks para ubicación de la mercancía	F			X	
Toma de pedido in SITU	F				X
código de barras para alistamiento	F			X	
Alistamiento manual en algunas ocasiones	D	X			
No se tiene establecido un tiempo estándar de alistamiento	D	X			
No se tiene establecido la medición de productividad	D	X			
Procedimiento de Contabilización desactualizado	D	X			
Tiempo de entrega establecido	F			X	
Flota de vehículos propia	F			X	

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
Alta rotación de personal en el proceso de transporte	D	X			
GESTIÓN DE SUMINISTROS					
Área destinada a las compras	F			X	
Toma de decisiones descentralizada	F			X	
La gerencia toma decisiones en algunos casos	D	X			
Base de datos actualizada (proveedores y productos)	F			X	
Seguimiento y control para monitorear las compras	F			X	
GESTIÓN DE PERSONAL					
Planta de personal definida (administrativos – operativos)	F			X	
Plan de capacitación constante	F			X	
Proceso definido para reclutar, seleccionar, contratar y desarrollar	F			X	
Promociones internas para ascenso	D	X			
GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
Proceso establecido de divulgación de información	F			X	
Página web como medio de interacción con el cliente	D	X			
GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE					
La rentabilidad de las ventas es buena	F			X	
La rentabilidad de los activos es buena	F			X	
La situación de liquidez es satisfactoria	F				X
La distribuidora tiene capacidad de autofinanciación	F			X	
El comportamiento de los costos es satisfactoria	F			X	
Se realiza planeación y control financiero	F			X	

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
Existe presupuesto de ingresos y de gastos	F			X	
La tecnología utilizada para realizar la administración financiera es adecuada	F				X

Fuente: El autor

6.3. ANALISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA

A continuación se presenta el análisis integrado de la situación interna de la distribuidora JM, donde se seleccionaron las variables de mayor impacto identificadas como fortalezas como debilidades.

Tabla 32. Evaluación integrada proceso de planeación

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Direccionamiento estratégico (Misión, visión y objetivos)	Actualmente la entidad tiene establecidos y divulgados la misión, visión y objetivos empresariales pero son muy estáticos.	Son una debilidad mayor ya que para conseguir las metas y desarrollar una planificación estratégica se requiere que se a más dinámico para dar respuesta a sus grupos de interés. (DM)
Elaboración y revisión de planes periódicamente.	Distribuidora JM tiene definida estrategias de manera formal	Es una fortaleza mayor; ya que al realizarse este tipo de ejercicios se observan oportunidades para beneficio de la distribuidora. Asimismo se convierte en un proceso formal. (FM)
Participan de todos los colaboradores de la entidad en el establecimiento de planes	En el proceso de planeación participan todos los colaboradores de la entidad.	Es una fortaleza mayor, ya que se evidencia compromiso de las personas en pro del mejoramiento continuo para la empresa. (FM)
Mecanismos de medición complejos para el personal operativo.	Se plantean mecanismos de medición complejos para el personal	Es una debilidad mayor ya que al establecerse mecanismo de medición complejos, se pierde interés por los ejercicios de medición; llevando a que algunas veces la medición no se realizad e forma adecuada. (DM)

Fuente: El autor

Tabla 33. Evaluación integrada proceso de organización

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Organigrama establecido de manera formal	Se tiene definida una estructura organizacional donde se definen áreas, y responsables de la ejecución de objetivos, además de las líneas de autoridad.	Es una fortaleza mayor ya que para cumplir los objetivos y metas de la organización se debe contar con la estructura adecuada.
Estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa	Distribuidora JM tiene definida una estructura de cargos formal, la cual es conocida por los miembros de la empresa.	
La estructura de autoridad está definida	Se tienen definidas líneas de autoridad, lo cual permite establecer cadenas de mando dentro de JM.	Es una fortaleza mayor, ya que se evidencia una estructura correcta que permite establecer funciones y desarrollar actividades que contribuyen a la organización.
Sistema de gestión de calidad establecido	Se tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad bajo la ISO 9001 versión 2008	Es una fortaleza menor; ya no se realizó la transición a la ISO 9001: 2015; aunque se continua trabajando bajo la metodología del ciclo PHVA
Objetivos, responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo	Se tiene definido un manual de funciones para una mejor comprensión por parte del personal	Es una fortaleza mayor; ya que se construye y adopta el Manual de funciones siendo guía para el personal, además es el insumo para el establecimiento de evaluaciones, salarios
No se realiza provisión de nuevos cargos a la estructura	No se realizan análisis prospectivos para definir nuevos cargos en la planta.	Es una debilidad mayor; ya que al no implementarse este tipo de ejercicios; en algunas ocasiones se genera sobrecarga laboral; lo cual se evidencia en la desmotivación por parte del personal.
Existen comités para la toma de decisiones	La empresa cuenta comités que permiten una acertada toma de decisiones.	Es una variable positiva para el funcionamiento de la distribuidora porque está en la capacidad de analizar las situaciones que causan desviaciones a sus procesos; asimismo se definen mejoras.

Fuente: Él autor

Tabla 34. Evaluación integrada proceso de dirección

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
La gerencia es democrática	La gerencia tiene establecido como política que los empleados decidan en algunas de sus funciones siempre teniendo en cuenta que la decisión que se tome debe ser a pro de los objetivos e intereses de JM	Es una fortaleza mayor ya permite una mayor integración entre empleados y gerencia y se evidencia motivación por lo que se hace.
La gerencia delega funciones de forma oportuna	La gerencia de JM, delega actividades para que se cumplan los objetivos	Es una fortaleza mayor; ya que se descentraliza el desarrollo de actividades generando una dinámica para el desarrollo y estructuración de acciones.
La gerencia fomenta un buen clima laboral	Una de las preocupaciones constantes de la gerencia es mantener el clima laboral. Razón por la cual se realizan mediciones	Es una variable que genera un impacto positivo para JM ya que permite retener y mantener motivada a la fuerza laboral.
La gerencia incentiva a sus colaboradores	Actualmente la gerencia, busca la manera de que sus empleados perciban que la gerencia es de puertas abiertas	Es una fortaleza mayor; ya que se genera altos niveles de confianza; lo cual permite que los empleados sean más abiertos al cambio.
Talento humano profesionalizado y comprometido	Los responsables de área son profesionales con experiencia en el sector; al igual que algunas de las personas del nivel operativo	Es una fortaleza mayor; ya que los procesos y desarrollo de actividades son efectivas
Procedimiento de revisión por la dirección establecido	La dirección analiza y verifica las casusas que le generan desviación a los procesos de la compañía	Es una variable que permite, evidenciar que la gerencia tiene definida dentro de la cultura organizacional la mejor continua.

Fuente: El autor

Tabla 35. Evaluación integrada proceso evaluación y control

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
La Empresa cuenta con un sistema de gestión de control (Revisoría Fiscal)	La distribuidora JM a través de un profesional de la Contaduría da Fe Pública sobre la razonabilidad de los estados financieros, valida informes con destino a las entidades gubernamentales y juzgar sobre los actos de los administradores.	Es una fortaleza mayor ya que al contar con la figura del revisor fiscal se evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles
Medición de los resultados de la gestión en los factores claves de decisión	La gerencia de JM, constantemente valida los resultados; no solo desde la parte financiera;	Es una fortaleza mayor; ya que también se validan los resultados desde la parte de gestión.
No se cuenta con un encargado en temas de calidad	No se tiene destinada una persona exclusivamente para el manejo del sistema de gestión de calidad	Es una debilidad mayor; ya que no se logra evidenciar muchas veces las oportunidades de mejora que pueden contribuir al desarrollo del sistema.
Reactividad de las personas para apropiarse de la cultura de calidad	EL personal de JM, tiene reactividad a los cambios exigidos por los estándares de calidad.	Es una debilidad mayor; ya que no se ha convertido en filosofía dentro de la organización; lo cual conlleva a que en muchas ocasiones el sistema de gestión de calidad no alcance sus objetivos.

Fuente: Él autor

Tabla 36. Evaluación integrada gestión y situación comercial

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Diversificación de canales de distribución	La distribuidora JM, actualmente maneja los canales de distribución Tienda A Tienda – TAT-con un 38%, mayorista con un 9%, almacenes de cadena con un 5% autoservicios con un 31%, minoristas con un 8% y consumidores finales con un 9%.	Es una fortaleza mayor ya que al estar diversificados los canales de distribución se presentan oportunidades de expansión, crecimiento, inversión y apertura.
Líneas definidas de productos	Sus principales líneas de producto de comercialización son aseo hogar, aseo personal, cosméticos, medicamentos de libre venta, papelería y útiles escolares y concentrado para animales de marcas reconocidas.	Es una fortaleza menor; ya que también se evidencia el control sobre las inversiones realizadas en un determinado periodo de tiempo en lo relacionado a la razón de ser de la distribuidora; asimismo se establecen estrategias que permitan aumentar las ventas.
Cobertura de distribución y entrega a 3 departamentos	Actualmente se distribuye y comercializan los diferentes productos a 3 departamentos.	Es una fortaleza mayor; ya que se evidencia la capacidad de respuesta por parte de la empresa; asimismo el nivel de confianza por parte de los clientes.
Monitoreo y evaluación a los canales de distribución	Los canales de distribución se evalúan con una periodicidad mensual, para determinar el cumplimiento de las ventas y medir la efectividad de las mismas.	Es una fortaleza mayor; ya que se evalúa constantemente el comportamiento de las ventas; siendo una variable sensible para la toma de decisiones.
Fuerza laboral definida para la gestión comercial	La fuerza laboral se encuentra distribuida de la siguiente manera: 10 vendedores de distribución a clientes mayoristas de los cuales 5 hacen ventas de la marca familia, 10 vendedores focalizados canal tienda a tienda y 8 vendedores para la marca Procter and Gamble.	Es una fortaleza mayor; ya que al estar definida la fuerza laboral, el nivel de atención hacia los diferentes clientes es más efectiva, garantizando la oportunidad y celeridad para dar respuesta a las necesidades.

Fuente: El autor

Tabla 37. Evaluación integrada gestión de operaciones

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Bodega de almacenamiento propia	La distribuidora JM, actualmente cuenta con una bodega de 1.410 m ² , en los cuales se almacenan los productos para ser distribuidos y comercializados.	Es una fortaleza mayor ya que al tener un espacio definido se resalta que allí se almacenan recursos valiosos para la empresa. Teniendo capacidad para así dar respuesta a sus clientes.
Uso de racks para ubicación de la mercancía	El uso de racks (estanterías) ha permitido a JM tener un orden y control en el manejo de las mercancías que son recibidas y a su vez las que son despachadas.	Es una fortaleza mayor ya que para las empresas requiere almacenar un gran número de referencias de productos paletizados.
Toma de pedido in SITU	Actualmente se realiza la toma de pedidos al canal TAT de forma presencial, siendo una de las características de calidad determinantes para el negocio.	Es una fortaleza mayor; ya que se evidencia la capacidad de respuesta en atención por parte de la empresa; asimismo el nivel de confianza por parte de los clientes para la toma de pedidos.
Código de barras para alistamiento	Actualmente el código de barras permite la reducción de los errores debidos al procesamiento manual, además la posibilidad de garantizar el seguimiento del producto a lo largo de la cadena de distribución	Es una fortaleza mayor; ya que permite identificar los productos, reducir los plazos de entrada y salida de stocks, más facilidad de reposición y tener un inventario simplificado permanentemente.
Alistamiento manual en algunas ocasiones	En algunas ocasiones el alistamiento de los productos a despachar se realiza de forma manual	Es una debilidad mayor; ya que se evidencia el aumento de errores en los alistamientos y despachos de los productos a los clientes.
No se tiene establecido un tiempo estándar de alistamiento	Actualmente los tiempos de alistamiento de órdenes de pedido no se tienen normalizados y estandarizados.	Es una debilidad mayor; ya que al no tener definidos los tiempos de alistamiento no se cuenta con una tasa definida de alistamientos; lo cual en algunas ocasiones genera aumento de tiempo en la jornada de trabajo. Asimismo se presentan cuellos de botella generando ineficiencia en los despachos.
No se tiene establecido la medición de productividad	Actualmente no se manejan el indicador de productividad, lo cual no permite tomar decisiones para mejoramiento del área de almacenamiento.	Es una debilidad mayor; ya que al no tener definida la medición de la productividad no pueden identificar oportunidades de mejora.

Tiempo de entrega establecido	Actualmente se manejan 2 tiempos de alistamiento y entrega -48 horas para clientes TAT y 40 horas para mayoristas.	Es una fortaleza mayor; ya que permite realizar despachos y entregas de una manera efectiva y así dar respuesta a los clientes de una forma oportuna.
Flota de vehículos propia	Actualmente la distribuidora cuenta con una flota de camiones, lo cual le permite desarrollar actividades de entrega de manera eficiente	Es una fortaleza mayor; ya que permite realizar despachos y entregas de una manera efectiva y así dar respuesta a los clientes de una forma oportuna.
Alta rotación de personal en el proceso de transporte	Actualmente es el mayor índice de rotación tiene la empresa con un 70 %	Es una debilidad mayor; ya que no se tiene una estabilidad del personal de esta área; lo cual se refleja en la curva de experiencia

Fuente: El autor

Tabla 38. Evaluación integrada gestión de suministros

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Área destinada a las compras	La distribuidora JM, cuenta con un área destinada a la compra de productos para ser comercializados y distribuidos.	Es una fortaleza mayor ya que al se cuenta con un área conformada con personal experimentado; lo cual garantiza que siempre se cuente con suministros.
Toma de decisiones descentralizada	En algunas ocasiones la toma de decisiones para adquisición se realiza de forma descentralizada	Es una fortaleza menor ya que para la distribuidora es de vital importancia contar con los suministros para así dar respuesta oportuna a los clientes.
La gerencia toma decisiones en algunos casos	En algunas ocasiones y dependiendo el monto a invertir en adquisiciones es la gerencia quien toma la decisión.	Es una debilidad mayor; ya que el canal para la toma de una decisión se hace más largo; lo cual en algunas oportunidades ha generado retrasos para decidir y como resultado no se realizan los procesos.
Base de datos actualizada (proveedores y productos)	Actualmente se cuenta con una base de datos de proveedores y productos que son de interés para la empresa.	Es una fortaleza mayor; ya que permite identificar los productos, reducir los plazos de entrada y salida de stocks, más facilidad de reposición y tener un inventario simplificado permanentemente.
Seguimiento y control para monitorear las compras	Se realiza un seguimiento y control estricto de las comprar para así garantizar la efectividad de la compra.	Es una fortaleza mayor; ya que se evidencia se garantiza la inversión del recurso.

Fuente: El autor

Tabla 39. Evaluación integrada gestión de personal

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Planta de personal definida (administrativos – operativos)	La distribuidora JM, tiene definida una planta de cargos compuesta por personal administrativo y operativo para así cumplir su razón de ser y llegar a cumplir lo establecido en su visión.	Es una fortaleza mayor ya que al tener establecida una estructura soportada a través de cargos se da respuesta a lo requerido tanto por su propietario como sus clientes.
Plan de capacitación constante	Se realiza capacitación constante en temas como ventas, servicio al cliente, calidad, seguridad y salud en el trabajo.	Es una fortaleza mayor ya que es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa; ya que genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, incrementa la rentabilidad de la organización, eleva la moral de los trabajadores, contribuye a resolver problemas concretos en el día a día, disminuye la necesidad de supervisión, contribuye a prevenir los accidentes de trabajo, propende a que el personal se sienta identificado con la empresa.
Proceso definido para reclutar, seleccionar, contratar y desarrollar	Actualmente se tiene establecido un proceso para selección del personal a ser incorporado en la empresa	Es una fortaleza mayor ya que al tener establecido el proceso se cuenta con la mano de obra que cumple con las aptitudes y actitudes para desempeñar un cargo en JM.
Promociones internas para ascenso	En la distribuidora JM se tiene establecida como política que la primera opción para suplir una vacante es el personal interno	Es una fortaleza mayor; ya que se eleva la moral de los trabajadores, al ser la primera opción para ocupar vacantes dentro de la organización.

Fuente: Él autor

Tabla 40. Evaluación integrada sistemas de información

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Proceso establecido de divulgación de información	La distribuidora JM, tiene establecido un proceso de divulgación de información organizacional	Es una fortaleza mayor ya que al tener establecido este procedimiento se tiene mayor claridad en la información tanto interna como externa.
Página web como medio de interacción con el cliente	La distribuidora JM tiene como canal de comunicación la página web.	Es una fortaleza menor; ya que se tiene oportunidad de mejorar para que sea un canal más efectivo con los clientes y a través de esta se puedan realizar actividades de interés para los grupos de JM

Fuente: Él autor

Tabla 41. Evaluación integrada gestión financiera

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE DISTRIBUIDORA JM
Rentabilidad	Excelente rentabilidad lo que ha logrado que se preste un servicio con calidad	Esta variable representa una fortaleza ya que hace que sea sostenible a pesar de las dificultades económicas a nivel nacional.
liquidez	Actualmente la distribuidora cuenta con solvencia económica de manera que le permite realizar inversiones y está en la capacidad de responder por las obligaciones derivadas de su actividad,	Es muy importante para distribuidora contar con solvencia para responder por sus obligaciones de manera oportuna, lo que genera una imagen positiva en los clientes y evita contratiempos por falta de fondos que puedan limitar la actividad de la empresa, además fortalece las relaciones con los proveedores.
Capacidad de inversión	La distribuidora cuenta con recursos propios disponibles derivados de su actividad principal para llevar a cabo proceso de inversión.	Esta variable representa una fortaleza menor ya que en algunos casos debe incurrir en préstamos a entidades bancarias.
Planeación y control financiero	La empresa cuenta con planes financieros y tiene un sistema de control que le permite hacer un seguimiento a las metas	Es una fortaleza mayor para la distribuidora ya analiza la situación financiera constantemente y se ve reflejado en la solidez contable

Fuente: Él autor

7. ANÁLISIS DOFA.

En el siguiente capítulo se propone analizar escenarios y usar este análisis como base para la gestión y planificación estratégica de la distribuidora JM del municipio de Tuluá.

Además, servirá de referencia para establecer el direccionamiento estratégico que permitirá afrontar situaciones internas y externas que se le presenten a la empresa.

El análisis DOFA significa: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, mediante esta metodología se integran en un mismo análisis los aspectos externos (oportunidades y amenazas) y los aspectos internos (fortalezas y debilidades) que influyen positiva o negativamente en la distribuidora JM.

7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNO

A continuación se presenta la matriz de los factores externos – EFE, en la cual se evaluarán las oportunidades y amenazas más significativas del entorno en que la distribuidora JM desarrolla sus actividades.

Por otra parte se asignará un peso a cada factor, el cual refleja su importancia relativa en relación con los demás. La suma de los pesos asignados a los porcentajes debe ser igual a 100%.

“Se le asigna a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la distribuidora a ese factor.

Oportunidad mayor: 4.

Oportunidad menor: 3.

Amenaza menor: 2.

Amenaza mayor: 1.”⁵

⁵ BETANCOURT GUERRERO BENJAMIN. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali,. Editorial: Los Tres Editores. 2018 .ISBN: 978-958-97142-3-2.P.58.

Tabla 42. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ubicación estratégica en el departamento (Ciudad Región)	7%	4	0,28
2	Excelente infraestructura vial, como lo es la doble calzada, la cual comunica con el resto de país.	6%	4	0,24
3	Disminución del desplazamiento.	5%	4	0,20
4	Niveles de formación y Educación	6%	4	0,24
5	El 86,4% población tulueña se encuentra en el perímetro urbano.	7%	4	0,28
6	Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, lo cual permite aprovechar estas, por parte de la empresa para acercarse a los clientes	7%	4	0,28
7	La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%	5%	4	0,2
8	Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Departamento del Valle del Cauca en 2,7%.	6%	4	0,24
9	Garantías en políticas tributarias a las empresas que fomenten el empleo	6%	3	0,18
10	Incorporación de nuevas tecnologías (código de barras, software Administrativo Financiero, Bases de datos)	7%	4	0,28
AMENAZAS				
1	Gran porcentaje de personas en estado de pobreza y estado de miseria, 59,74% y 7,93% respectivamente.	5%	1	0,05
2	Tasa de homicidio alta en Tuluá y zona de influencia	4%	2	0,08
3	Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 2 y 3, siendo este del 61,77%	4%	2	0,08
4	Cambios en los patrones de consumo por marcas blancas ofrecidas por tiendas con sistema de bajo costo	6%	1	0,06
5	Tendencia a consumir marcas americanas ofrecidas por grandes superficies y empresas multinivel y de membrecías	6%	1	0,06
6	Afectación negativa del país por la desaceleración económica global y por los precios del petróleo más bajos.	4%	2	0,08
7	Incremento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 19%, afectó el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio.	5%	1	0,05
8	Desempleo	5%	1	0,05
9	Impuestos nacionales.	3%	1	0,03
10	Rápida obsolescencia de las tecnologías de la información (hardware y software).	3%	2	0,06
TOTAL		100%		3,02

Fuente: El autor

A través de la evaluación de la matriz EFE, la distribuidora JM, obtuvo una participación de 3,02 se evidencia que se están utilizando las fortalezas significativas. De acuerdo a la ponderación establecida donde 1.0, muestra que las estrategias de la empresa no están aprovechando sus oportunidades y las amenazas no se han evitado, la calificación promedio fue de 2.65 y la máxima calificación es 4.0 la cual indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades y ha minimizado sus amenazas,

7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

A continuación, se presenta la matriz de los factores internos – EFI, en la cual se evaluarán las fortalezas y debilidades más significativas de las áreas funcionales que conforman a la distribuidora JM desarrolla sus actividades.

Por otra parte, se asignará un peso a cada factor, el cual refleja su importancia relativa en relación con los demás. La suma de los pesos asignados a los porcentajes debe ser igual a 100%.

“Se le asigna a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la distribuidora a ese factor.

Fortaleza mayor: 4.

Fortaleza menor: 3.

Debilidad menor: 2.

Debilidad mayor: 1”⁶

⁶ BETANCOURT GUERRERO BENJAMIN. Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali, Editorial: Los Tres Editores. 2018. ISBN: 978-958-97142-3-2. P.60.

Tabla 43. Matriz de evaluación de factores Internos E.F.I.

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Elaboración y revisión de planes periódicamente.	10%	4	0,40
2	El proceso de planeación es formal.	5%	4	0,20
3	Estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa	4%	4	0,16
4	Existen comités para la toma de decisiones	8%	4	0,32
5	Procedimiento de revisión por la dirección establecido	9%	4	0,36
6	Diversificación de canales de distribución	8%	4	0,32
7	Bodega de almacenamiento propia	6%	4	0,24
8	Base de datos actualizada (proveedores y productos)	10%	4	0,40
9	Seguimiento y control para monitorear las compras	4%	3	0,12
10	La situación de liquidez es satisfactoria	4%	4	0,16
DEBILIDADES				
1	Direccionamiento estratégico estático (misión, visión y objetivos)	4%	1	0,04
2	No se realiza provisión de nuevos cargos a la estructura	3%	2	0,06
3	No se cuenta con un encargado en temas de calidad	3%	2	0,06
4	Reactividad de las personas para apropiarse de la cultura de calidad	3%	1	0,03
5	No se tiene establecido un tiempo estándar de alistamiento	6%	1	0,06
6	No se tiene establecido la medición de productividad	6%	1	0,06
7	Alta rotación de personal en el proceso de transporte	3%	1	0,03
8	Promociones internas para ascenso	3%	2	0,06
9	Proceso establecido de divulgación de información	3%	2	0,06
10	Página web como medio de interacción con el cliente	2%	1	0,02
TOTAL		100%		3,16

Fuente: Él autor

Después de evaluar 20 variables identificadas como fortalezas y debilidades, con un resultado de 3,16 se evidencia que la distribuidora JM está utilizando las fortalezas significativas para dar respuesta a las necesidades del cliente interno y externo. Lo cual manifiesta el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.

7.3. ANALISIS DOFA

Partiendo del análisis de las variables externas e internas, se sistematizará y ordenará los resultados estratégicos obtenido de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que la distribuidora JM debe afrontar; para que la alta dirección en cabeza de la gerencia desarrolle cuatro tipos de estrategias tales como: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)

Tabla 44. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Elaboración y revisión de planes periódicamente. 2. El proceso de planeación es formal. 3. Estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa 4. Existen comités para la toma de decisiones 5. Procedimiento de revisión por la dirección establecido 6. Diversificación de canales de distribución 7. Bodega de almacenamiento propia 8. Base de datos actualizada (proveedores y productos) 9. Seguimiento y control para monitorear las compras 10. La situación de liquidez es satisfactoria	1. Direccionamiento estratégico estático (misión, visión y objetivos) 2. No se realiza provisión de nuevos cargos a la estructura 3. No se cuenta con un encargado en temas de calidad 4. Reactividad de las personas para apropiarse de la cultura de calidad 5. No se tiene establecido un tiempo estándar de alistamiento 6. No se tiene establecido la medición de productividad 7. Alta rotación de personal en el proceso de transporte 8. Promociones internas para ascenso 9. Proceso establecido de divulgación de información 10. Página web como medio de interacción con el cliente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Ubicación estratégica en el departamento (Ciudad Región) 2. Excelente infraestructura vial, como lo es la doble calzada, la cual comunica con el resto de país. 3. Disminución del desplazamiento. 4. Niveles de formación y Educación 5. El 86,4% población tulueña se encuentra en el perímetro urbano. 6. Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, lo cual permite aprovechar estas, por parte de la empresa para acercarse a los clientes 7. La economía Vallecaucana experimentó un crecimiento del 2,7%. 8. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Departamento del Valle del Cauca en 2,7%. 9. Garantías en políticas tributarias a las empresas que fomenten el empleo 10. Incorporación de nuevas tecnologías (código de barras, software Administrativo Financiero, Bases de datos)	✓ Fortalecer los canales de distribución y entrega de productos (F1,2,3,4,5yO2,3,4,5 y9) ✓ Aprovechamiento de la mano de obra calificada a través de la formación y educación. (F2, 3, 8, 9,10 y O 4, 6, 9,10). ✓ Aprovechamiento de las redes sociales para divulgar y generar un canal directo con los clientes reales y potenciales (F8,9,10 y O 6, 7,8,9,10) ✓ Aprovechar las garantías en políticas tributarias para generar empleo (F2,4,8 Y 7,8,9,10) ✓ Fortalecimiento de las tecnologías para el mejoramiento de la productividad y generación de competitividad organizacional (F1,2,3,4,5yO2,3,4,5,8 y9)	✓ Optimizar la estructura organizacional para que dé respuesta a las necesidades internas y externas (D2,5,6,7,8 y O 4,8,10) ✓ fortalecimiento de la página web para a interactuar con los clientes (D10, O 6,9,10) ✓ Fortalecer cadenas productivas de los sub sectores a los que pertenece JM (D 9,10 y O 8,9, 10)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Elaboración y revisión de planes periódicamente. 2. El proceso de planeación es formal. 3. Estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa 4. Existen comités para la toma de decisiones 5. Procedimiento de revisión por la dirección establecido 6. Diversificación de canales de distribución 7. Bodega de almacenamiento propia 8. Base de datos actualizada (proveedores y productos) 9. Seguimiento y control para monitorear las compras. 10. La situación de liquidez es satisfactoria	1. Direccionamiento estratégico estático (misión, visión y objetivos) 2. No se realiza provisión de nuevos cargos a la estructura 3. No se cuenta con un encargado en temas de calidad 4. Reactividad de las personas para apropiarse de la cultura de calidad 5. No se tiene establecido un tiempo estándar de alistamiento 6. No se tiene establecido la medición de productividad 7. Alta rotación de personal en el proceso de transporte 8. Promociones internas para ascenso 9. Proceso establecido de divulgación de información 10. Página web como medio de interacción con el cliente
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Gran porcentaje de personas en estado de pobreza y estado de miseria, 59,74% y 7,93% respectivamente. 2. Tasa de homicidio alta en Tuluá y zona de influencia 3. Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 2 y 3, siendo este del 61,77% 4. Cambios en los patrones de consumo por marcas blancas ofrecidas por tiendas con sistema de bajo costo 5. Tendencia a consumir marcas americanas ofrecidas por grandes superficies y empresas multinivel y de membrecías 6. Afectación negativa del país por la desaceleración económica global y por los precios del petróleo más bajos. 7. Incremento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 19%, afectó el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio. 8. Desempleo 9. Impuestos nacionales. 10. Rápida obsolescencia de las tecnologías de la información (hardware y software).	✓ Impulsar el consumo de productos de las marcas que se distribuyen por parte de la empresa en los estratos más representativos del municipio de Tuluá (F 6,7,8 y A3, 4, 5) ✓ Apoyar y Promover el consumo de marcas reconocidas distribuidas por la empresa a nivel municipal y departamental (F 6, 8, 9 y A 4,5) ✓ Establecer políticas de compras y ventas teniendo en cuenta factores tributarios. (F 6, 7,8, 9, 10 y A6,7,8,9)	✓ Actualizar el direccionamiento estratégico para que sea un aspecto diferencial entre la competencia (D3,4,5, 6 y A 4,5,6,7,8,9) ✓ Promover el trabajo en equipo como filosofía, entre las áreas de la distribuidora. (D 1 y A 6,8,9) ✓ Impulsar la competitividad como filosofía de la distribuidora (D1, 5,6, y A6,7,8) ✓ Promover la divulgación de información de interés a través de la página web (D1, 10 y A 4,5) ✓ Promover actividades de generación de empleo (D2, y A8).

8. PROSPECTIVA

8.1. ANÁLISIS DE TENDENCIAS.

8.1.1. Priorización - Abaco de Regnier.

Luego de que se identificaron las variables clave (internas y externas) a las que se debe enfrentar la distribuidora JM, se procedió a realizar una encuesta a veinte (20) actores que hacen parte de la organización (Proveedores, jefes de área, distribuidores, clientes y competencia) del presente y futuro para evidenciar cual será el nivel de incidencia positiva o negativa de dichas variables en el desarrollo de la organización y tratar sus respuestas en tiempo real, así como reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.

La lógica del Abaco es la de los colores del semáforo (verde, amarillo y rojo), complementados con un verde claro, rosado y el color blanco como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 45. Escala de calificación Abaco de Regnier

Muy Probable	5
Probable	4
Duda	3
Improbable	2
Muy Improbable	1
Sin Respuesta	0

Fuente: Software Instituto de Prospectiva Universidad del Valle

En conclusión las variables calificadas con color verde, pertenecen al grupo de alto protagonismo y así sucesivamente hasta clasificarlos de altos, mediano y bajo protagonismo. Las tablas establecen la postura de la realidad que observa el grupo de actores, mostrando que este ejercicio genera un aporte metodológico de carácter cualitativo a la investigación y muestra criterios que se apartan de las respuestas de sí o no, típicamente utilizadas.

A continuación se relacionan y se argumentan las valoraciones del total del grupo de actores, definiendo las variables de Alto direccionamiento en el presente y futuro para la distribuidora JM.

Tabla 46. Percepción del Presente Abaco de Regnier

PERCEPCIÓN DEL PRESENTE																								
03 Uso de tecnología para los procesos.																								
11 Ubica distribuidora JM en Valle del Cauca.																								
08 Capacitación de personal.																								
02 Planificación de actividades.																								
04 Infraestructura física de la bodega.																								
14 Uso de redes sociales.																								
07 Compromiso del personal.																								
19 Estado de la infraestructura vial.																								
05 Control de efectivo.																								
09 Uso auditoria egreso e ingreso de efectivo																								
10 Funciones del personal operativo.																								
21 Capacidad de crédito.																								
06 Proceso recluta, selec, y contra estable.																								
13 Nivel de desplazamiento.																								
23 Rivalidad de la competencia.																								
24 Dinámica del comercio del municipio																								
20 Capacidad consumo de hogares.																								
12 Nivel de pobreza.																								
18 Comportamiento del salario mínimo.																								
16 Comportamiento tasa de desempleo.																								
15 Tasa de inflación.																								
22 Informalidad del sector comercial.																								
01 Rotación de personal.																								
25 Comportamiento economía del país.																								
17 Nivel impuesto al valor agregado IVA.																								

Fuente: Software Instituto de Prospectiva Universidad del Valle

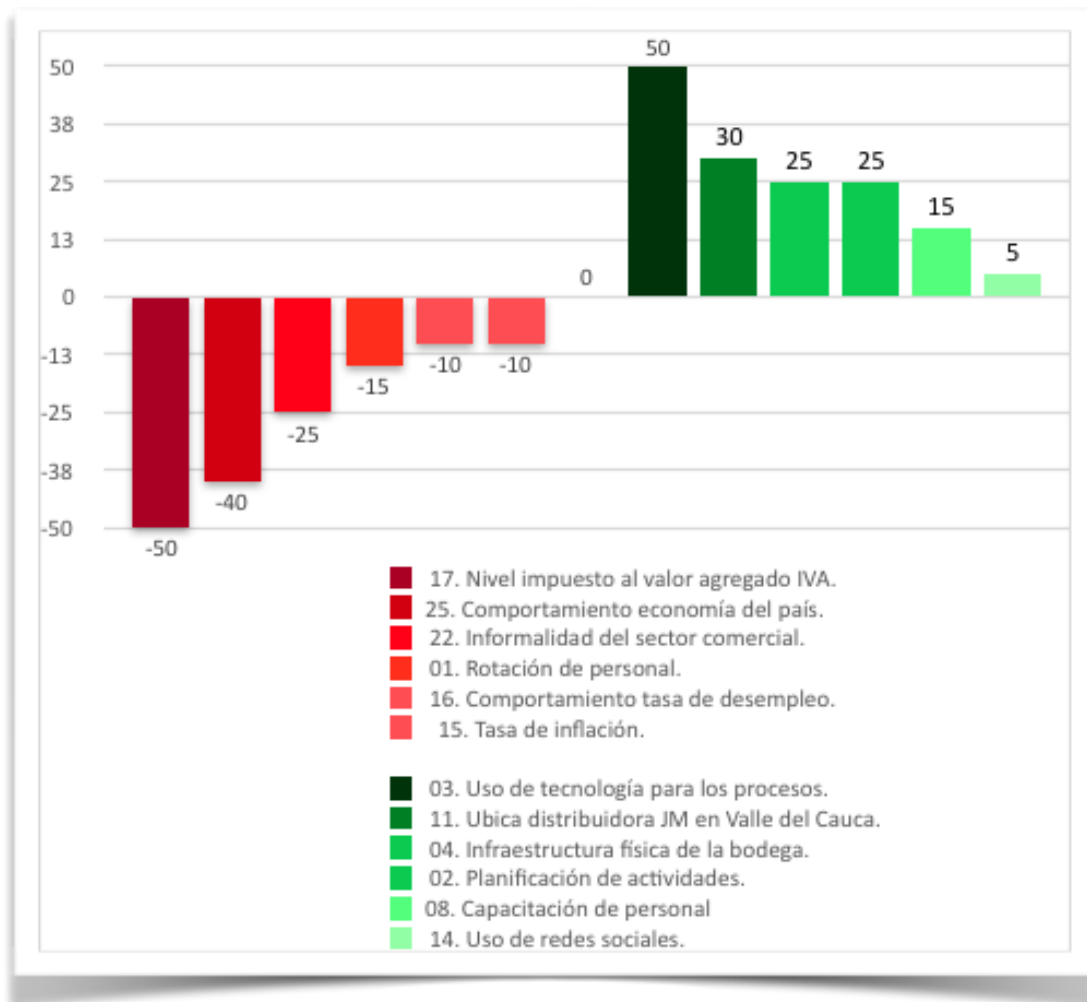
Tabla 47. Percepción del futuro Abaco de Regnier

PRECEPCIÓN DEL FUTURO																								
03 Uso de tecnología para los procesos.																								
04 Infraestructura física de la bodega.																								
02 Planificación de actividades.																								
11 Ubica distribuidora JM en Valle del Cauca.																								
14 Uso de redes sociales.																								
08 Capacitación de personal.																								
07 Compromiso del personal.																								
05 Control de efectivo.																								
19 Estado de la infraestructura vial.																								
06 Proceso recluta, selec, y contra estable.																								
09 Uso auditoria egreso e ingreso de efect.																								
10 Funciones del personal operativo.																								
21 Capacidad de crédito.																								
24 Dinámica del comercio del municipio																								
13 Nivel de desplazamiento.																								
23 Rivalidad de la competencia.																								
20 Capacidad consumo de hogares.																								
12 Nivel de pobreza.																								
01 Rotación de personal.																								
18 Comportamiento del salario mínimo.																								
15 Tasa de inflación.																								
16 Comportamiento tasa de desempleo.																								
22 Informalidad del sector comercial.																								
25 Comportamiento economía del país.																								
17 Nivel impuesto al valor agregado IVA.																								

Fuente: Software Instituto de Prospectiva Universidad del Valle

8.1.2. Análisis de tendencias

Gráfico 16. Tendencia de las variables - Abaco de Regnier

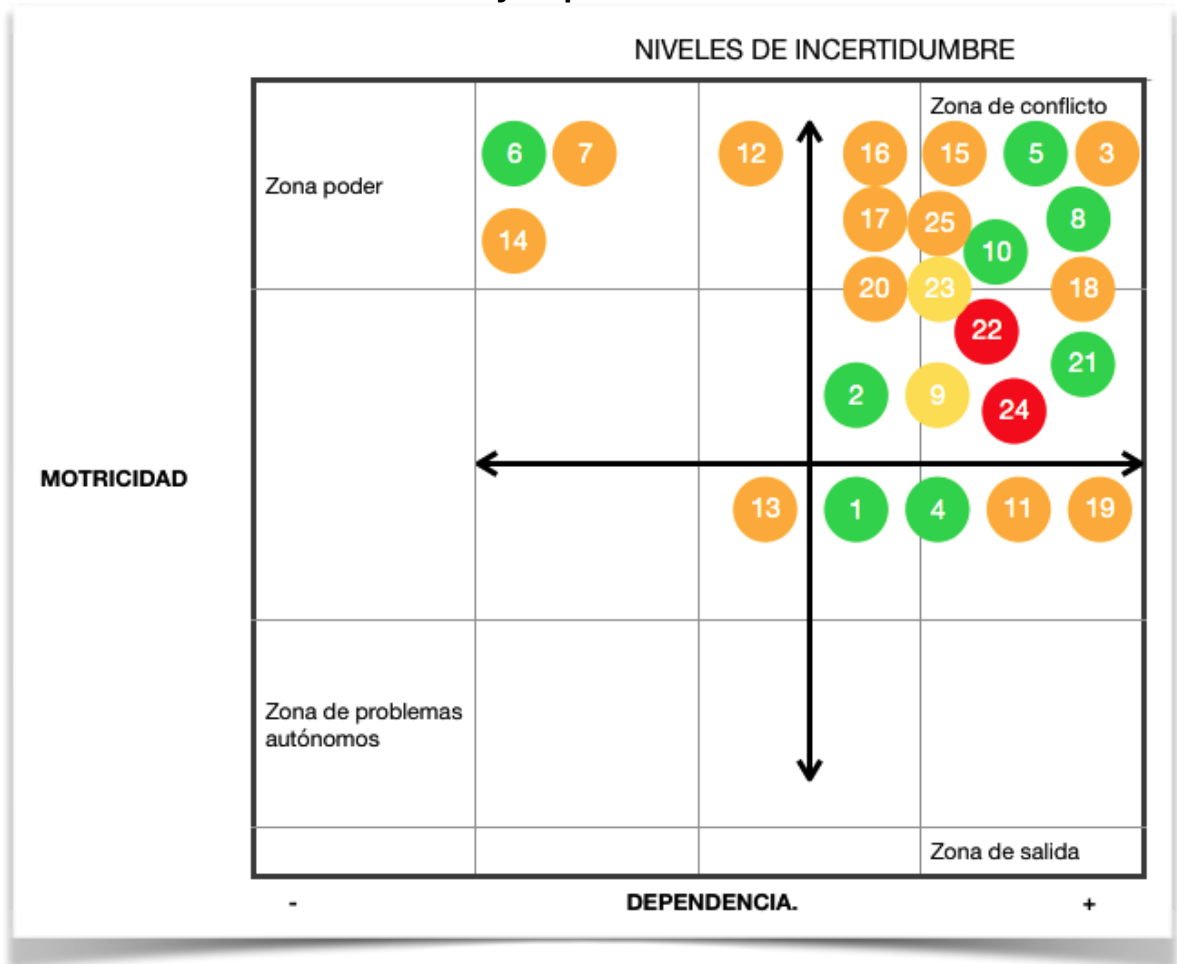


Fuente. Universidad del Valle

Revisando el Abaco de Regnier, se puede evidenciar 6 variables muy positivas y 6 variables muy negativas para la Distribuidora JM, entre las positivas se encuentra , el uso de tecnologías, la ubicación de la Distribuidora JM, la infraestructura física, la planificación de actividades, la capacitación de personal y el uso de las redes sociales, así mismo, entre las variables negativas se encuentra, el nivel del IVA, la economía del país, la informalidad del sector comercial, la rotación de personal, el comportamiento de la tasa de desempleo, y la tasa de inflación. Las 13 variables restantes se encuentran en un nivel intermedio, sin dejar de ser importantes.

8.1.3. Mic Mac

Gráfico 17. Matriz de Motricidad y Dependencia

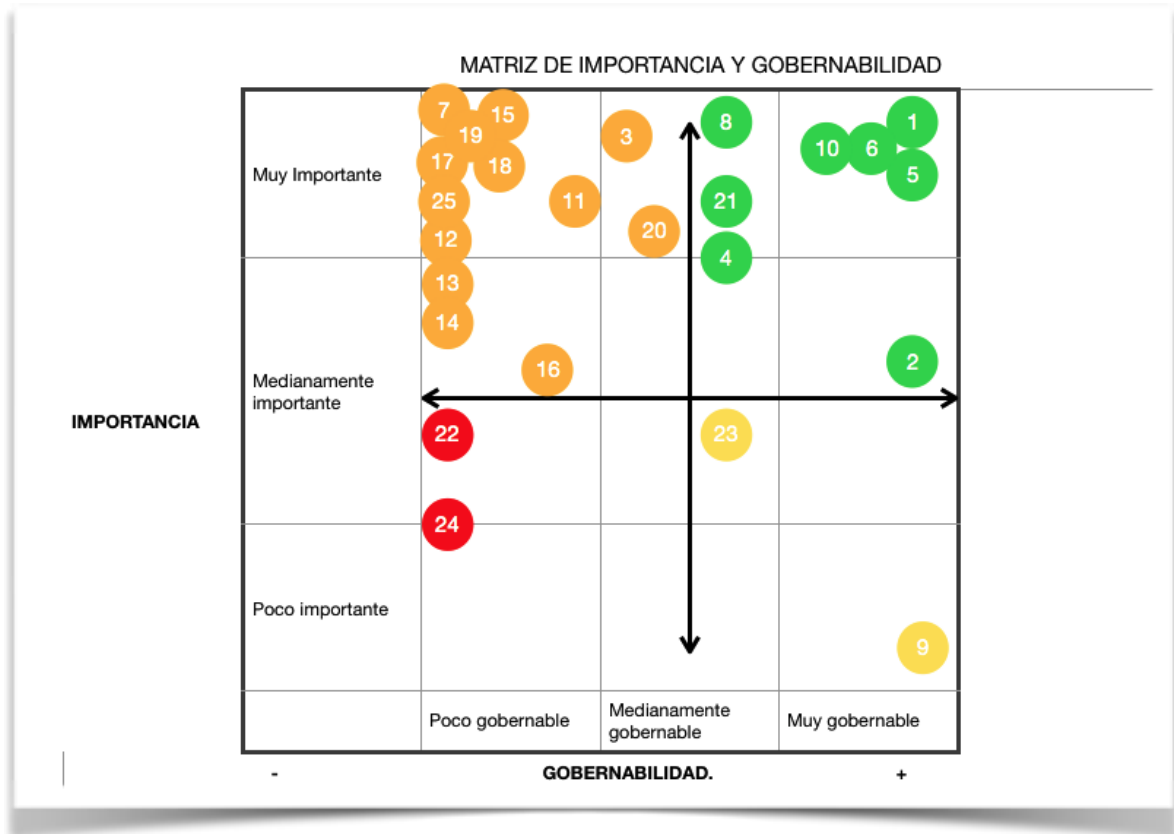


Fuente. Él autor

Revisando la tabla de Motricidad y Dependencia, se puede decir, que la mayoría de las variables tiene un grado alto de motricidad y dependencia, por lo tal se encuentran en la zona de poder. Por lo tanto es importante de decir que con las variables seleccionadas, se debe tener mucho cuidado, pues de alguna manera impactan y son impactadas por otras variables de la organización.

8.1.4. Importancia y gobernabilidad – IGO

Gráfico 18. Matriz de Importancia y Gobernabilidad

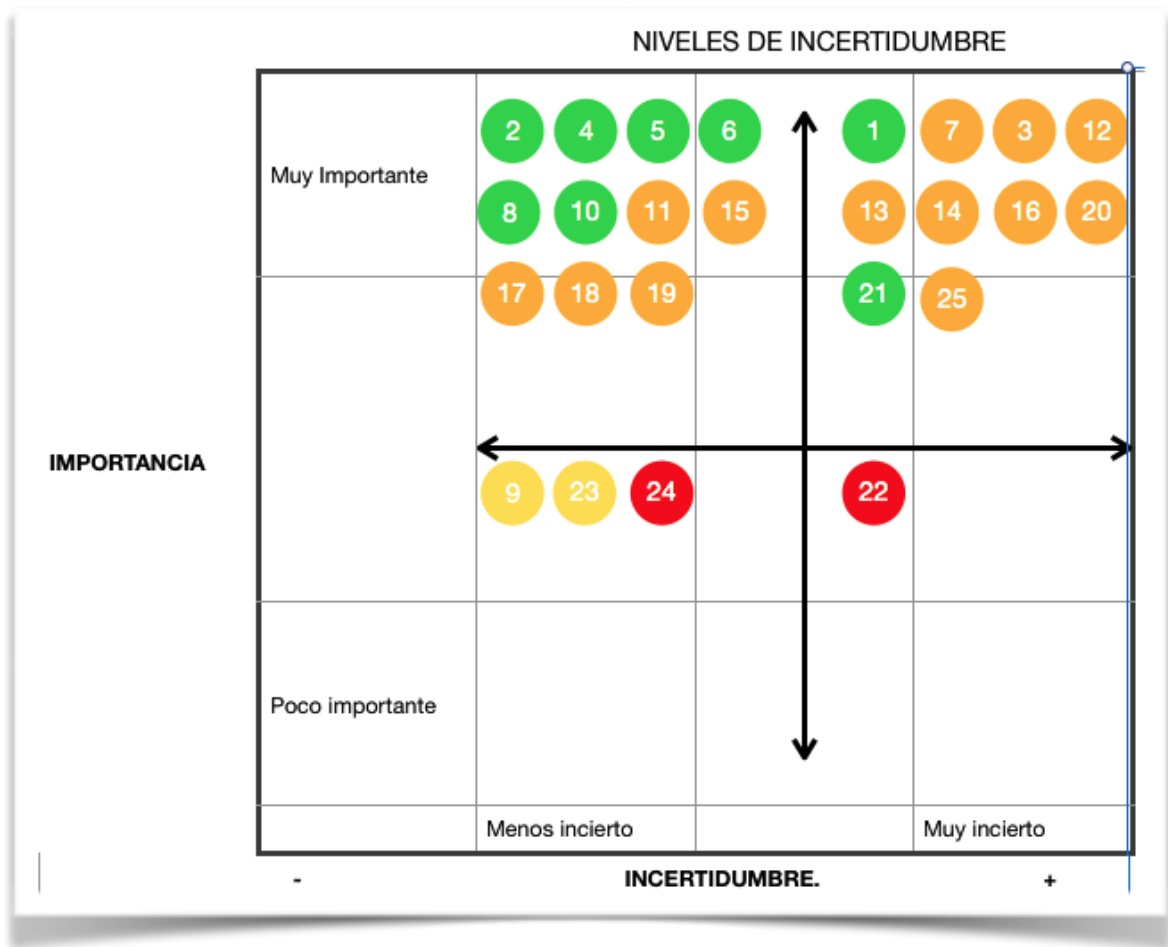


Fuente. El autor

De acuerdo al cuadro anterior, se puede evidenciar una gran importancia en la mayoría de las variables. En cuanto a la gobernabilidad, se puede ver muy positivo pues solo diez (10) variables se pueden considerar como poco gobernables, de esta forma, se permite trabajar con la mayoría de las variables generando resultados positivos para la organización.

8.1.5. Incertidumbre

Gráfico 19. Matriz de incertidumbre



Fuente. El autor

Cuadro de Incertidumbre, presenta una situación diferente, pues muestra como la mitad de las variables presentan un alto grado de incertidumbre, siendo esto negativo, para la organización pues genera dificultad al momento de determinar que tendencia va a presentar en el futuro. Es necesario aclarar que muchas variables macroeconómicas presentan este comportamiento, teniendo en cuenta que la mitad de las variables seleccionadas son de carácter externo, o variables macroeconómicas, se va a presentar este comportamiento de incertidumbre.

8.1.6. Delphi simple - entrevista semi-estructurada

ENCUESTA A EXPERTOS SOBRE PROSPECTIVA DE ESCENARIOS EN EL SECTOR COMERCIAL

OBJETIVO:

IDENTIFICAR ESCENARIOS FUTUROS QUE INCIDAN EN EL SECTOR COMERCIAL - SUB SECTOR DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

EXPERTOS PARTICIPANTES	
NOMBRE	INSTITUCION/CARGO
JUAN GULLERMO VALLEJO ANGEL	PRESIDENTE EJECUTIVO CAMARA DE COMERCIO TULUÁ
LUZ ADRIANA PIMENTEL	GERENTE CENTRO COMERCIAL TULUÁ
JOSE HEBERT ARANGO	SECRETARIO DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO GUADALAJARA DE BUGA
HAROLD ALZATE	DIRECTOR DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL

Fuente: Él autor

Temas de referencia para la encuesta

Breve presentación del entrevistado: nombre, cargo actual y breve descripción de las entidades de las que ha hecho parte si es el caso.

- Comportamiento de la economía.
- Tasa de inflación.
- Tasa de desempleo.
- IVA.
- Salario mínimo.
- Tasas de interes.

- Incidencia del proceso paz en los diferentes aspectos que se relacionan con el sector comercial.
- Comportamiento de la inversión del gobierno.
 - Infraestructura.
 - Educación.
 - Acompañamiento en el sector comercial.
- Informalismo del sector comercial
- En que puede incidir al sector comercial que a Tuluá lleguen grandes superficies?
- El futuro de las empresas como la distribuidora JM.

Tabla 48. Entrevista Experto 1.

Pregunta	Juan Guillermo Vallejo Ángel (Presidente Ejecutivo Cámara De Comercio De Tuluá)
	Idea Fuerza
Comportamiento de la economía	El crecimiento de la economía ha comenzado a aplanarse es decir una tendencia a la baja, se ha reconsiderado el crecimiento del PIB; además la percepción de los empresarios es que la situación es el deterioro de las empresas, estando por debajo la rentabilidad esperada, nivel de ventas, siendo esto generador de incertidumbre lo que conlleva a poco estímulo de generación de empleos, solicitud de créditos para inversión. Dos elementos han incidido en la generación de incertidumbre: la primera, la reforma tributaria: Incremento del impuesto sobre el valor agregado – IVA en 3 puntos del 16% al 19%; incremento de ciudadanos a tributar. La segunda, estatuto tributario Municipal, incremento de tarifas Impuesto Industria y Comercio y Predial; debido a esto la capacidad de consumo ha disminuido Solo empresas bien informadas y capacitadas en temas gerenciales visionan estrategias para afrontar este tipo de situaciones, en el caso de los empresarios del sector comercio muchas veces no están preparados para afrontarlas. El uso de mecanismos para apalancar la inversión como créditos ha tenido una tendencia a disminuir ; ya que se tiene una estructura dentro del sector comercial muy conservadora; ya que se trata de manejar estrategias de pago a proveedores o aprovechar la liquidez para obtener descuentos comerciales; sin embargo no se utiliza la lógica y los instrumentos existentes de financiación. El desempleo incide en la dinámica del sector; ya que no se generan empleos formales en temas prestacionales y de contribución; sin embargo es el sector que más genera empleos en el municipio. El sector comercio atiende cerca de 17 municipios, ya que sirve de proveedor considerándose ciudad región
Incidencia del proceso de paz en el sector comercial	El proceso de paz altamente generador de expectativas de crecimiento en el desempeño económico de la región. Mejor oportunidad de inversión, generando crecimiento económico ya que se generaran ingresos debido a la reactivación de otros sectores como el sector primario. El emprendimiento como Camino para la reinserción, siendo la mejor fuente de generación de ingresos. El retorno y el arraigo sistemático para volver productiva la tierra será complejo; mayor requerimiento institucional.

Comportamiento de la inversión del gobierno	Expectativa generalizada de los colombianos, en que se invertirán los recursos destinados antes del proceso de Paz al aparato militar. El municipio de Tuluá quedo excluido por parte del Gobierno Nacional de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto - ZOMAC - ; no siendo beneficiado en otorgamiento de beneficios tributarios (industria y comercio, Predial) para las empresas y nuevas sociedades que desarrollen allí su actividad económica. Expectativa en el mejoramiento de zonas portuarias, infraestructura vial, servicios públicos. Mejoramiento de la competitividad a través de la mano de obra con mejores niveles de calificación. Expectativa en el mejoramiento de zonas logísticas para distribución de productos de consumo masivo. Fortalecimiento del sector a través de educación en temas puntuales (finanzas, mercadeo, planes de negocio etc.)
Informalismo del sector comercial	Reconocimiento de comerciantes informales, a través del censo empresarial tanto en la zona urbana como rural, encontrando un alto grado de informalidad, identificando que quien representa o es propietario no cuenta con conocimientos para el desarrollo empresarial. Ser informal, solo vende en mercados alternativos. El informalismo lleva a encontrarse con barreras de entrada en mercados formales y especializados. Solo se compra a empresarios formales. Ciclo del informalismo (Empleado - desempleado - buscador de empleo – endeudados (empresarios)- quebrado. Uso de la Pedagogía empresarial para reducir el paradigma de hacer oneroso el proceso empresarial. Es más costoso ser informal.
Incidencias al sector comercial debido a que lleguen a Tuluá grandes superficies.	Más que una amenaza a las empresas del sector comercial. Es un paradigma fácil de resolver. Las grandes superficies generan atracción de personas de otros municipios, generando oportunidades de proveer y complementar compras. El subsector de consumo masivo se ve amenazado por la entrada de empresas más competitivas. El problema no es la competencia, es la incompetencia de las empresas debido a su desempeño (comercio intuitivo). Las grandes superficies han generado la ampliación de las fronteras de mercado, la intensidad del mercado. Posicionamiento al Municipio.
Futuro de las empresas caso particular de las distribuidoras de consumo masivo	Búsqueda constante de la Eficiencia, ampliación de clientes, mejoramiento de portafolio de productos. Deben agregar valor a través de la tecnología, estrategias comerciales y financieras consistentes y de largo aliento.

Fuente: Él autor

Tabla 49. Entrevista Experto 2

PREGUNTA	Luz Adriana Pimentel Díaz (Gerente Del Centro Comercial Tuluá)
	Idea Fuerza
Comportamiento de la economía	Incremento del 3% del IVA ha afectado el comercio, la gente no ha asimilado ese incremento, se perdió las ventas por impulso, solo lo necesario. Este ciclo va a continuar hasta el 2018, a la expectativa del nuevo presidente y saber la situación del proceso de paz. Las categorías de entretenimiento y comidas se sostienen. Los bajos precios del cemento permiten e impulsan a la inversión. Sector construcción e inmobiliario repuntan y dan la mano a la ciudad. A partir del 2018 hasta el 2023 se van a presentar uno de los mejores repuntes de las economías de Latinoamérica. Se debe estar preparado en temas de proyectos para afrontar la buena situación económica que se viene a partir del 2019. Tuluá cuenta con la mejor infraestructura en comunicación y servicios públicos. La clase media cuentan con muy buen poder adquisitivo.
Incidencia del proceso de paz en el sector comercial	El proceso de paz ha sido algo muy positivo pues se genera mayor seguridad, de esta forma las empresas se pueden enfocar en otras situaciones gerenciales. Por lo tanto hay un clima de optimismo y tranquilidad en cuanto a seguridad ciudadana. Junto al gobierno se está trabajando para próximamente vincular reinsertados.
Comportamiento de la inversión del gobierno	Tuluá es arteria vital del desarrollo el comercio Se necesita una mesa de competitividad más abierta, más comunicativa, que los acerque hacia donde se dirija el plan de competitividad para todas las empresas enfocarse. Por ejemplo, se necesitan vendedores técnicos, se debe generar más inversión en ese tipo de capacitaciones.
Informalismo del sector comercial	Desde FENALCO se insiste que se diversifique la bolsa de comercio, que pongan a todos a contribuir. Al aumentar el desempleo se aumenta el informalismo. La cámara de comercio está trabajando en el encadenamiento y las mesas de competitividad y el fortalecimiento empresarial el cual disminuye el informalismo. Todas las iniciativas comerciales de carácter informal, se deben quitar de la informalidad con acompañamiento profesional.

Incidencias al sector comercial debido a que lleguen a Tuluá grandes superficies.	Van a llegar grandes marcas y centros comerciales a Tuluá. Los empresarios nacionales e internacionales están poniendo la mirada en ciudades intermedias, como la ciudad de Tuluá. Gran parte del valle es una zona muy apetecida por estos empresarios. Con la llegada de estas grandes superficies, se formaliza el comercio, se vuelve más especializado, se genera estabilidad laboral. Homecenter no dividió el mercado de la ferretería, solo impulso a esas empresas a fortalecerse. Las grandes superficies de sectores específicos hacen que el sector crezca. Se crea una cadena de éxito. Sirven como inductores para mejorar en aspectos técnicos, tecnológicos, se generan buenas prácticas comerciales, buenas prácticas administrativas y se transfiere al sector
Futuro de las empresas caso particular de las distribuidoras de consumo masivo	Futuro promisorio, competencia desventajosa, modelos de negociación bastante agresivos, se busca es generar monopolio. Las grandes de cadenas tienen mayor competitividad y diferenciación frente a ese tipo de empresas.

Fuente: Él autor

Tabla 50. Entrevista Experto 3

PREGUNTA	José Everth Arango (Secretaría De Turismo Y Desarrollo Económico Municipio De Guadalajara De Buga)
	IDEA FUERZA
Comportamiento de la economía	La economía del país se encuentra atravesando una etapa complicada, incertidumbre por el desarrollo final del proceso de paz, una disminución de ingresos por regalías, y una reforma tributaria que si bien era necesaria para poder sostener todo el gasto y la inversión en las regiones termina por castigar de forma drástica el consumo de la mayoría de los colombianos. Algo que ha impulsado el sector del turismo nacional es el incremento del dólar, se ha dado prioridad a destinos nacionales, el sector hotelero reporto en el primer semestre un incremento en el número de habitaciones ocupadas, dinamizando el sector, el turismo vacacional y los viajes de negocios o de trabajo incrementa el ingreso a las regiones más visitadas por los colombianos, generan empleo formal. Ante el panorama económico del 2017 y el año electoral que se avecina no se ve un crecimiento que llegue siquiera al 4% para la economía en general, solo las empresas con capitales importantes, competitivas y con una dinámica de crecimiento logran sobreponerse a cambios en el consumo interno de los colombianos. Los grandes inversionistas del país prefieren poner sus capitales en operaciones de bajo riesgo económico y esto también frena algunos sectores que son grandes motores de empleo en nuestra economía, quien será el próximo presidente y que políticas económicas y de seguridad financiera se vislumbran parecen ser las preguntas a corto plazo que más preocupan a diferentes sectores de nuestra economía.

Incidencia del proceso de paz en el sector de desarrollo y turismo.	El proceso de paz genera gran expectativa nacional, desde el sector del turismo, creemos que el crecimiento va a ser sostenido, el poder llegar a regiones de nuestro país que antes eran infranqueables va a convertirse en un polo de desarrollo. El turismo es una fuente generadora de empleo formal y también debemos decirlo informal, el valle del cauca ha tenido un crecimiento importante en infraestructura hotelera y de servicios que nos impulsan a poder ofrecer un portafolio más amplio de turismo temático y recreativo, centros de convenciones y expo shows de sectores específicos de la economía atraen posibles compradores e inversionistas nacionales y extranjeros dinamizando la economía local y regional. Hablando del proceso de reinserción a la sociedad civil del grupo de excombatientes, encontramos que desde el gobierno se avanza en actividades que permitan que estas personas fomenten el crecimiento del sector primario mediante capacitación, proyectos productivos e inversión en tecnología. Algo que preocupa y que es complicado de manejar debido a la vulnerabilidad de la población es el desplazamiento, debido a que este grupo en particular se vuelca a las ciudades sin ningún tipo de proyección a futuro, incrementando los niveles de pobreza, un 85% de esta población pierden el arraigo, no pueden volver a sus regiones y debido a su baja experticia en el sector industrial no logran ubicarse en empresas del sector real, derivando su sustento a actividades de ocupación informal.
--	---

Comportamiento de la inversión del gobierno	Este año en particular las finanzas nacionales se han visto muy golpeadas debido al descenso de ingresos del sector minero-energético, de manera indiscutible afecta todo el presupuesto nacional y regional, pero se tiene una alta expectativa frente a volumen del gasto que se destina para la guerra, es allí donde parte de estos recursos pueden generar desarrollo e impulsar procesos productivos generadores de empleo formal Debido a la ubicación estratégica del valle del cauca por su cercanía al puerto más importante de Suramérica sobre el pacífico, las posibilidades de desarrollo son muy variadas, encontrando que muchas empresas colombianas y extranjeras desean migrar su operación fabril o de servicios a esta zona del país, empresas que por su actividad económica importan y exportan por el puerto de buenaventura, y que además, por pertenecer al tratado Asia-pacifico gozan de beneficios arancelarios, el desarrollo de vías terrestres en el valle del cauca ha posibilitado que los tiempos de recepción de materias primas disminuyan, pero seguimos estando dentro de la región con los costos más altos por tonelada transportada. El gobierno ha mostrado gran preocupación por reforzar temas de capacitación de la mano de obra acorde al desarrollo de las regiones, y es por esto por lo que en el valle del cauca se ha fomentado por parte de las cajas de compensación y del Sena actividades de capacitación en sectores como el turismo, algunas especialidades del sector primario e industrial, esto con el ánimo que de futuros empresarios e inversionistas cuenten con personal capacitado para el desarrollo de su actividad.
--	--

Informalismo del sector comercial	Este punto es muy importante; para la gran mayoría de emprendedores y pequeños comerciantes se dificulta la entrada y el crecimiento en el comercio debido a la ilegalidad, mucho de esto tiene que ver con el desconocimiento de las normas y de los beneficios tributarios que se tienen en el sector formal, además de la posibilidad de poder entrar a otros mercados que exigen formalidad. También fomentado por el contrabando, encontramos que muchos artículos que son puestos en venta en la calle y en sectores informales de la economía no pagan impuestos, no generan una fuente de trabajo a largo plazo, y además atentan de forma directa contra el comerciante instalado legalmente. Por medio del censo empresarial que desarrolla la cámara de comercio, las secretarías municipales y departamentales desarrollan actividades de pedagogía y acompañamiento a todos los actores comerciales y de emprendimiento que desean entrar al sector formal, se les muestra los beneficios de crecimiento y la posibilidad de entrar a mercados nacionales y poder tener un mayor crecimiento en ventas.
Incidencias al sector comercial debido a que lleguen a Tuluá grandes superficies.	Las grandes superficies mejoran el panorama comercial, lo vuelven más competitivo, generan empleo formal, aumentan el turismo estacional y localizado, ya que de otros municipios circundantes pueden acceder a productos novedosos, mejores precios, mejor servicio. Es importante tener en cuenta que los compradores de grandes superficies no necesariamente son los mismos que visitan a los comercios de barrio, son nichos de hábito de compra diferente y en algunos casos especializados por su capacidad adquisitiva, lo que si mejora es la posibilidad del comprador y/o usuario de poder comparar precios y servicio, tiempos de entrega y cercanía con los clientes, a todas luces siempre va a ser mejor tener una economía dinámica y en crecimiento, y esto lo aportan en mayor medida todos los proyectos de grandes superficies que puedan llegar a la región, en esta caso el centro del valle. Algo muy importante, es que le dan visibilidad a otros inversionistas que se sientan temerosos de colocar grandes cantidades de dinero en proyectos productivos, ya que nadie quiere estar por fuera de la torta comercial y de servicios del mercado.

Futuro de las empresas caso particular de las distribuidoras de consumo masivo	Las empresas de consumo masivo por su misma dinámica y estrategia de penetración continúan fuertes en la economía, si bien el mercado se ha visto golpeado por baja en el consumo, son productos que tiene acogida y en algunos casos hacen parte de la canasta familiar, esta competencia tan fuerte genera disminución en la utilidad de las grandes empresas y ahorro en el consumidor, ya que entran a jugar ofertas y beneficios que en otro estado de la economía no se verían reflejadas. Invertir en tecnología de punta, hacer procesos más amigables con el medio ambiente, y estar capacitando al personal son herramientas claves para el crecimiento en el futuro.
---	---

Fuente: Él autor

PREGUNTA	HAROLD ALZATE TEJADA. DIRECTOR PLANEACIÓN Y CONTROL ALCALDÍA BUGA
	IDEA FUERZA
Comportamiento de la economía.	Economía inestable Competencia de grandes marcas a microempresarios Responsabilidad del gobierno en alzas de tasas de interés Empleos inestables e informales
Incidencia del proceso de paz en el sector de desarrollo y turismo.	Empleos informales por desplazados Mayores impuestos para la población
Comportamiento de la inversión del gobierno	Poca inversión del gobierno en educación Tlc abre fronteras de comercialización, afectando las pequeñas empresas
Informalismo del sector comercial	El informalismo crece dado a varios componentes: - Falta de nivel educativo - Desplazamiento de campesinos - Aprovechamiento del Sector turístico Las grandes superficies influyen en el comportamiento comercial de pequeñas compañías Competencia de pequeñas y medianas compañías a través de servicio, precio y calidad.

Fuente: Él autor

8.1.7. Matriz de pre escenarios

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
	TENDENCIA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Rotación de personal.	-	Media	Media.	Muy alta	Muy alta	alta		
2. Planificación de actividades.	++	Media.	Media.	Media	Muy alta			Baja.
3. Uso de tecnología para los procesos.	+++	Alta.	Alta.	Muy alta.	Media.	Alta.		
4. Infraestructura física de la bodega.	++	Media.	Media.	Alta.	Media.			Baja.
5. Control de efectivo.	+ -	Alta.	Alta.	Muy alta.	Muy alta.		Media.	
6. Procesos de reclutamiento, selección, y contratación establecidos.	+ -	Alta.	Baja.	Muy alta.	Muy alta.		Media.	
7. Compromiso del personal.	+ -	Alta.	Baja.	Muy alta.	Muy baja.	Alta.		
8. Capacitación de personal.	+	Alta.	Alta.	Muy alta.	Media.			Baja.
9. Uso de auditorías para egresos e ingresos de efectivo.	+ -	Media.	Media.	Muy baja.	Muy alta.			Baja.
10. Funciones del personal operativo.	+ -	Alta.	Alta.	Alta.	Muy alta.			Baja.

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
11. Ubicación de la distribuidora JM en El Valle del Cauca.	++	Media.	Alta.	Alta.	Baja.		Media.	
12. Nivel de pobreza.	+ -	Alta.	Media.	Muy alta.	Baja.	Alta.		
13. Nivel de desplazamiento.	+ -	Media.	Media.	Alta.	Muy baja.		Media.	
14. Uso de redes sociales.	+	Alta.	Baja.	Media.	Muy baja.	Alta.		
15. Tasa de inflación.	-	Alta.	Alta.	Muy alta.	Muy baja.		Media.	
16. Comportamiento de la tasa de desempleo.	-	Alta.	Media.	Alta.	Baja.	Alta.		
17. Nivel del impuesto al valor agregado IVA.	- - -	Alta.	Media.	Muy alta.	Muy baja.			Baja.
18. Comportamiento del salario mínimo.	+ -	Alta.	Alta.	Muy alta.	Muy baja.			Baja.
19. Estado de la infraestructura vial.	+ -	Media.	Alta.	Muy alta.	Muy baja.		Media.	
20. Capacidad del consumo de los hogares.	+ -	Media.	Media.	Alta.	Media.	Alta.		
21. Capacidad de crédito.	+ -	Media.	Alta.	Alta.	Media.		Media.	
22. Informalidad del sector comercial.	- -	Media.	Media.	Media.	Muy baja.		Media.	
23. Rivalidad de la	+ -	Alta.	Alta.	Media.	Media.			Baja.

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
competencia.								
24. Dinámica del comercio del municipio	+ -	Media.	Alta.	Media.	Muy baja.			baja.
25. Comportamiento de la economía del país.	- -	Alta.	Alta.	Alta.	Muy baja.	Alta.		

Fuente: El autor

8.1.8. Redacción de escenarios

8.1.8.1. Escenario Optimista

V3, USO DE TECNOLOGÍA PARA LOS PROCESOS. Muy positiva, tiene una motricidad alta y dependencia alta es muy importante y medianamente gobernable y tiene alta incertidumbre.

V11, UBICACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA JM. Es positiva, tiene motricidad media y alta dependencia, es muy importante y de baja gobernabilidad, tiene incertidumbre media.

V4, INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA BODEGA. Es positiva, tiene motricidad media y dependencia media, es de alta importancia y su gobernabilidad es media la incertidumbre con esta variable es baja.

V2, PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES. Es positiva, tiene motricidad media y dependencia media, es importante y muy gobernable, aunque la incertidumbre es baja.

V8, CAPACITACIÓN DE PERSONAL. Es positiva, tiene motricidad alta es de alta dependencia, y muy importante, de gobernabilidad media y baja incertidumbre.

V14, USO DE REDES SOCIALES. Positiva, de alta motricidad y baja dependencia, tiene importancia media y poca gobernabilidad, su incertidumbre es alta.

Es el año 2027, la distribuidora JM, está atravesando por un periodo de gran desarrollo, ha tenido un crecimiento progresivo en los últimos años, abarca una gran porción del mercado local y regional, su ubicación estratégica ha permitido que municipios cercanos la prefieran. La distribuidora ha sabido aprovechar que la clase media cuentan con muy buen poder adquisitivo, mejorando no solo en producto si no en servicio.

La distribuidora ha capacitado su personal y ha visionado estrategias que permitieron en los últimos años afrontar situaciones que se presentaron hasta el 2020. El buen uso de las redes sociales ha permitido que la distribuidora cuente con un mayor prestigio. La gran capacidad de infraestructura física ha permitido generar oportunidad de mercado a nivel regional y departamental.

La distribuidora se ha logrado posicionar como uno de las mejores en el mercado regional por las prácticas realizadas en los últimos cinco años.

8.1.8.2. Escenario Pesimista

Para construir el escenario pesimista al que se enfrentara la Distribuidora JM del Municipio de Tuluá en el año 2023 se identificó a través del Ábaco de Regnier las variables más negativas; por medio del MIC-MAC la motricidad y dependencia, y su importancia y gobernabilidad a través del IGO y a su vez la incertidumbre.

Dichas variables son:

V17, NIVEL DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA. Tendencia muy negativa, tiene una motricidad alta y una dependencia media, es muy importante y bajamente gobernable y tiene una incertidumbre baja.

V25, COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMIA DEL PAIS. Tendencia medianamente negativa, tiene una motricidad alta y una dependencia alta, es muy importante y su gobernabilidad es muy baja y tiene alta incertidumbre.

V22, INFORMALIDAD DEL SECTOR COMERCIAL. Tendencia medianamente negativa, tiene una motricidad media, es medianamente importante bajamente gobernable, su incertidumbre es media.

V1, ROTACIÓN DE PERSONAL. Tendencia negativa, motricidad media y dependencia media, es muy importante y muy gobernable y tiene una incertidumbre alta.

V16, COMPORTAMIENTO DE LA TASA DEL DESEMPLEO. Tendencia negativa, su motricidad es alta y su dependencia es bajamente gobernable y tiene alta incertidumbre.

V15, TASA DE INFLACIÓN. Tendencia negativa, motricidad alta y dependencia alta, es muy importante y bajamente gobernable y tiene una incertidumbre media.

- Escenario Pesimista “La penumbra”: Es el año 2023, La distribuidora JM del Municipio de Tuluá no ejerce participación en el mercado ha perdido su credibilidad y prestigio. Debido al alto nivel de impuesto a que el valor agregado IVA que es cada vez más alto en efecto, la demanda interna se ha visto afectada por desconfianza de los sectores en la perspectiva del desempeño económico, además de la baja en el consumo que golpea con más contundencia a los sectores vulnerables y asalariados. Asimismo, la economía del país tiene una tendencia negativa en donde la caída de los precios del petróleo, la baja participación de las exportaciones de los productos fabricados por las marcas que respaldan a la distribuidora en el Producto Interno Bruto –PIB- ha impactado considerablemente toda la economía nacional.

La informalidad del sector comercial es cada vez más alta, ya que como consecuencia del mal momento de la economía del país y a los altos índices de desempleo ha generado el ciclo del informalismo (Empleado - desempleado - buscador de empleo – endeudados (empresarios)- quebrado. Asimismo los salarios poco competitivos que se ofrecen, no son atractivos para las personas que laboran en la distribuidora generando una alta rotación de personal siendo este inductor a disminuir la ventaja competitiva de la empresa. La falta de recursos propios y la dificultad en la consecución de acceso a créditos va a ser mucho más costoso, la inversión será menor, la producción disminuirá y la oferta de bienes de consumo estará fuertemente afectada debido a la tasa de inflación.

8.1.8.3. Escenario Tendencial

V5, CONTROL DE EFECTIVO. Más o menos positiva, tiene una motricidad y dependencia alta, es muy importante y altamente gobernable, y tiene incertidumbre media.

V6, PROCESOS DE RECLUTAMIENTO. Selección y contratación establecidas. Más o menos positiva, tiene una motricidad alta y una dependencia baja, es muy importante y altamente gobernable, y tiene una incertidumbre media.

V7, COMPROMISO DEL PERSONAL. Más o menos positiva, tiene una motricidad alta y una dependencia baja, es altamente gobernable y tiene una muy baja gobernabilidad, y tiene una incertidumbre alta.

V9, USO DE AUDITORÍAS PARA EGRESOS E INGRESOS DE EFECTIVO. Es más o menos positiva, tiene una motricidad y dependencia media, variable con una muy baja importancia, y muy alta gobernabilidad, tiene una incertidumbre muy baja.

V10, FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO. Es más o menos positiva, tiene una motricidad y dependencia alta, es importante y altamente gobernable, y tiene una incertidumbre muy baja.

V12, NIVEL DE POBREZA. Es más o menos positiva, tiene una motricidad alta y dependencia media, es muy importante y tiene una gobernabilidad baja, tiene una alta incertidumbre.

V13, NIVEL DE DESPLAZAMIENTO. Es más o menos positiva, tiene una motricidad y dependencia media, es importante y tiene muy baja gobernabilidad, tiene incertidumbre media.

V18, COMPORTAMIENTO DEL SALARIO MÍNIMO. Es más o menos positiva, tiene una alta motricidad y dependencia, es muy importante y con muy baja gobernabilidad, tiene una incertidumbre baja.

V19, ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL. Es más o menos positiva, tiene una motricidad media, y una alta dependencia, es muy importante y con muy baja gobernabilidad, tiene una incertidumbre media.

V20, CAPACIDAD DEL CONSUMO DE LOS HOGARES. Es más o menos positiva, tiene una motricidad y dependencia media, es importante y es medianamente gobernable, tiene una incertidumbre alta.

V21, CAPACIDAD DE CREDITO. Es más o menos positiva, tiene una motricidad media y alta dependencia, es importante y medianamente gobernable, tiene una incertidumbre media.

V23, RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA. Es más o menos positiva, tiene una alta motricidad, y alta dependencia, es medianamente importante y medianamente gobernable, tiene una incertidumbre baja.

V24, DINÁMICA DEL COMERCIO DEL MUNICIPIO. Es más o menos positiva, tiene una motricidad media, y alta dependencia, medianamente importante y muy baja gobernabilidad, tiene una incertidumbre baja.

Estamos en el 2027, hoy la distribuidora JM de Tuluá, atraviesa por un periodo de 10 años que no ha presentado mayores cambios, procesos internos como tienen algún grado de importancia como el control de efectivo, los procesos de reclutamiento, y uso de auditorías para los egresos e ingresos por su alta gobernabilidad, se siguen manejando adecuadamente. Los empleados siguen comprometidos con la organización, y así mismo, aceptando las funciones que se le han asignado. La organización sigue teniendo buena aceptación por parte de las entidades financieras para la obtención de créditos.

En cuanto a variables macroeconómicas, sigue dándose un nivel de pobreza y desplazamiento alto, se sigue visualizando una incertidumbre alta en estos aspectos. El salario mínimo, la infraestructura vial, siguen presentando un comportamiento estable, ya que el gobierno sigue teniendo un incremento que se promedia en el 7% anual en cuanto al salario mínimo, además, el Gobierno sigue con la inversión en infraestructura, lo cual sigue favoreciendo al comercio nacional.

La dinámica del comercio del municipio de Tuluá sigue siendo positiva, aun sabiendo, que con su baja gobernabilidad y alta incertidumbre, se desconocería su comportamiento tendencial. No se presentan cambios en la competencia por lo cual la Distribuidora JM sigue estando presente en sus nichos de mercado, tanto en el Valle del Cauca como en el eje cafetero.

8.1.8.4. Escenario apuesta

La distribuidora JM, está atravesando por un periodo de gran desarrollo, ha tenido un crecimiento progresivo debido las capacidades del personal que labora en ella, la infraestructura física y su ubicación estratégica han permitido generar un mejor posicionamiento en el mercado a nivel regional y trascender a otros departamentos. Por otra parte el buen uso de las redes sociales ha permitido que la distribuidora cuente con un mayor prestigio logrando posicionarse como una de las mejores en el mercado, como efecto de las prácticas realizadas en los últimos años.

Sin embargo el alto nivel del impuesto al valor agregado IVA, que es cada vez más alto, en efecto, la demanda interna se ha visto afectada por desconfianza de los sectores en la perspectiva del desempeño económico, además de una disminución en el consumo que impacta con más contundencia a los sectores vulnerables y asalariados.

A pesar de este panorama, el salario mínimo sigue presentando un comportamiento estable, ya que se continua teniendo un incremento que se promedia en el 7% anual, además, se continua realizando inversión en infraestructura vial por parte del Gobierno, lo cual sigue favoreciendo al comercio nacional. A nivel local la dinámica del comercio del municipio de Tuluá sigue siendo positiva, aun sabiendo, que con su baja gobernabilidad y alta incertidumbre, se desconocería su comportamiento tendencial.

La distribuidora JM no ha presentado mayores cambios en sus procesos internos, los cuales tienen algún grado de importancia como el control de efectivo, los procesos de reclutamiento, y uso de auditorías para los egresos e ingresos. Los empleados siguen comprometidos con la organización, y así mismo, aceptando las funciones que se le han asignado. Además la

organización sigue teniendo buena aceptación por parte de las entidades financieras para la obtención de créditos.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

9.1. MISIÓN DE LA DISTRIBUIDORA JM

La misión es la razón de ser de la organización, es la reflexión y manifestación del por qué y para que existe la distribuidora

- Filosofía. Generar estrategias de comercialización, en los departamentos del Valle del Cauca, Quindío y Risaralda.
- Productos y servicios. Bienes de consumo masivo.
- Usuarios y clientes. Mayoristas, Minoristas, tenderos, grandes superficies y público en general.
- Mercado meta. Empresas formalizadas, empresas no formalizadas, público en general.
- Conocimiento y tecnología. experiencia en el comercialización de productos de consumo masivo en canales Mayoristas, Minoristas, tenderos, grandes superficies y público en general; cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto
- Responsabilidad social. Infraestructura amigable con el medio ambiente.
- Imagen pública. Reconocimiento ante los grupos de interés; como una empresa competitiva, la cual desarrolla progreso y sostenibilidad.

9.1.1. Formulación de la Misión de la distribuidora JM

Somos una comercializadora de bienes de consumo masivo, con productos de calidad certificada, brindamos un excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto; garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes.

9.2. VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado regional al 2019, con productos de excelente calidad y precios competitivos, en la venta y distribución de productos de aseo personal, hogar, papelería, útiles escolares y otros. Apoyando y fortaleciendo nuestros canales de distribución.

9.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos son las situaciones a las que se espera llegar, los resultados que desean lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión así:

- **Objetivos de desarrollo o crecimiento**
 - ✓ Garantizar el 100% de la distribución y entrega oportuna de productos de consumo masivo.
 - ✓ Ser líderes de la distribución de consumo masivo.
 - ✓ Contribuir a la competitividad empresarial de la región.
- **Objetivo de calidad**
 - ✓ Generar 100% de percepción positiva de los grupos de interés.
 - ✓ Mantener un contacto permanente con los clientes, para generar la reducción de quejas y reclamos.
 - ✓ Aumentar la confiabilidad de entrega de pedidos.
 - ✓ Garantizar la satisfacción de los grupos de interés.
- **Objetivo de productividad**
 - ✓ Optimizar la distribución física del área de almacenamiento.
 - ✓ Reducir en un 75% los tiempos de alistamiento de pedidos,
 - ✓ Reducir los costos en 30% que se generan en el proceso de gestión de suministros
 - ✓ Promover la generación de cultura de la calidad en el 100% de los empleados.

- **Objetivo financiero**
 - ✓ Incrementar los ingresos producto de las ventas en un 10% Anual respecto al año anterior.
 - ✓ Disminuir los costos operativos un 15% Anual respecto al año anterior.
- **Objetivo de innovación.**
 - ✓ Desarrollar gestión del conocimiento como filosofía, para el mejoramiento organizacional
- **Objetivo de responsabilidad social.**
 - ✓ Contribuir al desarrollo de grupos de interés

9.4. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Manso (2003) reconoce la gran importancia de la estrategia de la segmentación: “Cuando las empresas u organizaciones operan a lo largo de diferentes mercados, con una variedad de productos o servicios, al incrementarse la competitividad se plantean las necesidades de mejorar las prestaciones (ofertas) a sus clientes, personalizándolas”.

La segmentación de mercados es un claro ejemplo de la división de una unidad de negocios en un número menor, discreto de partes (segmentos). De esta forma, la empresa descubre nuevas oportunidades para satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes y así adaptar su estrategia de oferta.

En el caso de la distribuidora JM la herramienta a través de la cual se establecerán las estrategias es: “La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.”

Las estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff se enmarcan en:

- Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- Estrategia de diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.”⁷

⁷ ESPINOSA Roberto. Matriz de ANSOFF, estrategias de crecimiento [En línea]. 2015 [citado 2018-15-08]. Disponible en: <
<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Tabla 51. Matriz de segmentación Distribuidora JM

DISTRIBUIDORA JM 		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES						PRODUCTOS NUEVOS	
		Aseo personal	Aseo Hogar	Papelería	Útiles escolares	Medicamentos de libre venta	Cosméticos	Alimentos Concentrados	Misceláneos
MERCADOS TRADICIONALES ORIGINALES	Tienda a Tienda (TAT)								
	Mayoristas								
	Almacenes de cadena								
	Autoservicios								
	Minoristas								
	Consumidor final								
MERCADOS NUEVOS	Municipios del Valle del Cauca								
	Municipio de Tuluá								
	Otros departamentos								
	Canal Online								

Fuente: El autor

Tabla 52. Estrategias ANSOFF (Producto - Mercado)

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ACTUALES		NUEVOS	
	Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADO (MKDO)		DESARROLLO DEL PRODUCTO
		Producto	MKDO	Producto No. MKDO
		Aseo personal	TAT, mayoristas, almacenes de cadena, autoservicios, minoristas, consumidor final	Alimentos concentrados TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final
		Aseo Hogar	TAT, mayoristas, autoservicios, minoristas, consumidor final	Misceláneos TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final
		Papelería	TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final	
	Nuevos	Útiles escolares	TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final	
		Medicamentos de libre venta	TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final	
		Cosméticos	TAT, autoservicios, minoristas, consumidor final	
		DESARROLLO DE MKDO		DIVERSIFICACION
		Producto No.	MKDO	Producto No. MKDO
		Alimentos concentrados	Municipios del valle del cauca, Municipio De Tuluá, canal online	Alimentos concentrados Municipios del valle del cauca, Municipio De Tuluá, canal online
		Misceláneos	Municipios del valle del cauca, Municipio De Tuluá, canal online	Misceláneos Municipios del valle del cauca, Municipio De Tuluá, canal online.

Fuente: El autor

10. PLAN DE ACCION, EVALUACIÓN Y CONTROL.

Teniendo en cuenta lo establecido por Betancourt (2013), “ Una vez que se han realizado los diagnósticos externo e interno de la empresa, y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso.

Los planes de acción sirven, para guiar, apoyar y comunicar como se va a implementar la estrategia. Estos planes comprenden.

- Análisis de la situación actual.
- Los objetivos a corto plazo
- Las actividades para lograr los objetivos
- Tiempo de ejecución
- Presupuesto
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos
- Las políticas

10.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el fin de determinar los efectos, causas y posibles soluciones en relación con los recursos y capacidades de las áreas de gestión de la distribuidora JM, se realizará una descripción de los mismos.

Tabla 53. Análisis situacional de la distribuidora JM

GESTIÓN	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
Gestión de Planeación	Se establecen algunas estrategias que no van en consonancia con la distribuidora	El proceso se encuentra desactualizado	La toma de decisiones no es la adecuada; lo cual se refleja en el nivel de competitividad	Establecer metas y desarrollar una planificación estratégica que se a más dinámico para dar respuesta a sus grupos de interés

GESTIÓN	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Gestión de organización	No se realizan análisis prospectivos para definir nuevos cargos en la planta.	No se tiene establecido el procedimiento de previsión de recursos humanos	Al no implementarse este tipo de ejercicios; en algunas ocasiones se genera sobrecarga laboral; lo cual se evidencia en la desmotivación por parte del personal.	Plan de Previsión de recursos
Evaluación y Control	No se evidencian muchas veces las oportunidades de mejora que pueden contribuir al desarrollo del sistema.	No se cuenta con un encargado en temas de calidad	Reactividad por parte del personal para la implementación de la mejora continua.	Programa de Ideas de mejoramiento
Operaciones	En algunas ocasiones el alistamiento de los productos a despachar se realiza de forma manual	Uso deficiente de los equipos para alistamiento	Aumento de errores en los alistamientos y despachos de los productos a los clientes.	Procedimiento documentado y estandarizado
Operaciones	Los tiempos de alistamiento de órdenes de pedido no se tienen normalizados y estandarizados.	No se ha determinado un tiempo estándar	No se cuenta con una tasa definida de alistamientos; lo cual en algunas ocasiones genera aumento de tiempo en la jornada de trabajo. Asimismo se presentan cuellos de botella generando ineficiencia en los despachos	Estudio de tiempos y movimientos

GESTIÓN	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Operaciones	Actualmente es el mayor índice de rotación tiene la empresa con un 70 %	Jornadas de trabajo	Se tiene un poco estabilidad del personal de esta área; lo cual se refleja en la curva de experiencia	Análisis y evaluación diseño de ruta de entrega
Suministros	El canal para la toma de una decisión se hace más largo; lo cual en algunas oportunidades ha generado retrasos para decidir y como resultado no se realizan los procesos.	Toma de decisiones centralizada	En algunas ocasiones y dependiendo el monto a invertir en adquisiciones es la gerencia quien toma la decisión	Política financiera para adquisiciones

Fuente: Él autor

10.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con el plan acción lo que se pretende es contribuir a la mejora continua de la organización.

De otro lado, muchas empresas suelen caer en la tentación de fijarse demasiado en los indicadores financieros, los cuales ponen la lupa en los resultados y en lo ejecutado en el pasado. Sin embargo, como lo sugieren (KAPLAN Y NORTON, 1996) con el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), es importante fijarse no solo en el pasado y en los

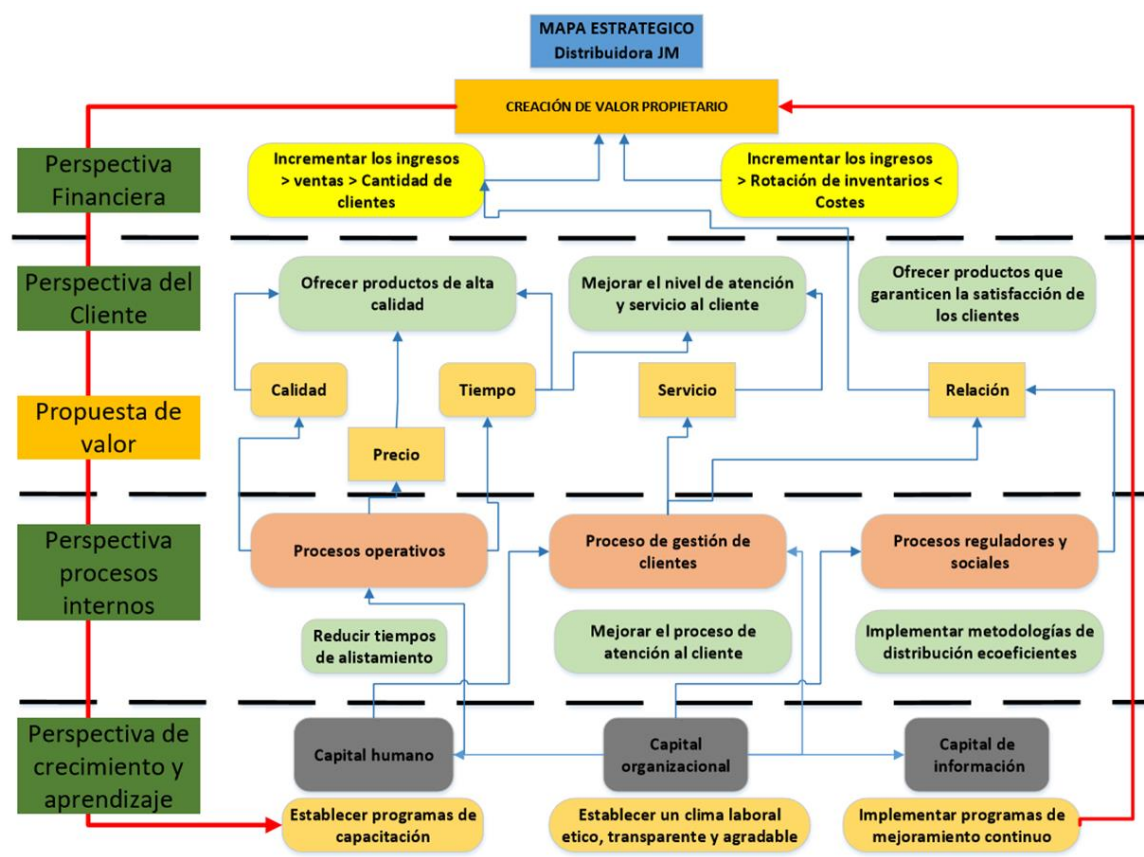
resultados, sino también en el futuro y en los procesos; para lograr esta situación, la gestión organizacional debe hacer un balance entre pasado y futuro y entre resultados y procesos, donde las personas que se encuentran en las empresas son el futuro (en su gestión de conocimiento) y son los encargados de los procesos que producirán resultados. Lo que el presente estudio también evidencia es que las empresas con mayor crecimiento de la productividad son aquellas que hacen inversiones en la gestión de sus procesos productivos. Es decir, a través de inversiones en activos no tangibles se ha logrado una caída en los costos laborales (que son variables).

Tabla 54. Determinación de los objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	PREGUNTA	OBJETIVOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	¿Que guiará la eficiencia financiera para que la empresa sea una buena opción para invertir?	• Incrementar los ingresos • Disminuir los costos operativos
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	¿Cuál propuesta de valor debe entregarse al cliente para ser la primera opción a sus necesidades?	• Entregar el producto justo a tiempo • Mejorar el nivel de atención y servicio al cliente • Ofrecer productos que garanticen la satisfacción de los clientes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	¿Cómo deben desarrollarse los procesos internos para que la empresa sea líder en desarrollo sostenible?	• Reducir tiempos de alistamiento • Mejorar el proceso de atención al cliente • Implementar metodologías de distribución ecoeficientes.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	¿Qué aspectos deben mejorarse en la empresa para que esta sea un mejor sitio para trabajar?	• Establecer programas de capacitación. • Establecer un clima laboral ético, transparente y agradable. • Mejorar los sistemas de información

Fuente: El autor

Ilustración 15. Mapa estratégico



Fuente: Él autor

Tabla 55. Matriz tablero de comando

DISTRIBUIDORA JM		
OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR DE DESEMPEÑO
Incrementar los ingresos	Haber crecido los ingresos a través de la incorporación de nuevos mercados	Porcentaje de incremento de las ventas
Aumentar la rotación de inventarios	Haber aumentado la rotación del inventario debido a las ventas.	Rotación de Inventarios
Disminuir los costos operativos	Haber disminuido los costos operativos	Porcentaje de gastos en relación con las ventas
Aumentar la satisfacción del cliente	Haber aumentado la satisfacción del cliente (propuesta de valor)	Porcentaje de quejas interpuestas en función del total de clientes atendidos
Mejorar la retención del cliente	Haber aumentado el número de clientes retenidos	Porcentaje de Retención de clientes
Optimizar procesos operativos	Haber aumentado la Eficiencia global de los Proceso del área de distribución	Porcentaje Eficiencia Global
Mejorar los canales de atención al cliente	Haber aumentado el número de atenciones a los clientes	Porcentaje Atención al usuario
Aumentar el uso de metodologías ecoeficientes	Haber aumentado la implementación de metodologías ecoeficientes en los procesos distribución	% de cumplimiento de logística inversa
Aumentar el número de personal capacitado	Haber aumentado el número de personas capacitadas	No de personas capacitadas
Mejorar el clima organizacional	Haber aumentado el nivel de percepción del clima organizacional	Resultado encuesta clima organizacional
Mejorar sistemas de Gestión de la Información	Haber aumentado el número de sistema de información ERP de la empresa	No de Implementación de sistemas de información

Fuente: El autor

Tabla 56.Matriz de detallamiento

MATRIZ DE DETALLAMIENTO DISTRIBUIDORA JM								
Objetivo estratégico	Indicador	Intención	Frecuencia	Formula	Fuente	Unidad de medida	Responsable de desempeño	Responsable del dato
Incrementar los ingresos	Porcentaje de incremento de las ventas	Monitorear el resultado de las ventas en un periodo determinado	Anual	$(\text{Ventas de la empresa año 2} / \text{ventas año 1}) - 1$	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe de ventas	Jefe de ventas
Aumentar la rotación de inventarios	Rotación de Inventarios	Monitorear el tiempo promedio que necesita la empresa para vender todas sus existencias de mercancías.	Anual	$365 \text{ días} / \text{Ratio de Inventario}$ donde , $\text{Ratio de Inventario} = \frac{\text{Aprovisionamiento}}{\text{Existencias}}$	Sistema de Información	No días	Jefe de ventas	Auxiliar de Almacenamiento
Disminuir los costos operativos	Porcentaje de gastos en relación con las ventas	Monitorear el dinero que la empresa debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega.	Mensual	Gastos operativos/ventas	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe Administrativo	Gerencia
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de quejas interpuestas en función del total de clientes atendidos	Monitorear la satisfacción de los clientes respecto de los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa	Mensual	No de Clientes que interponen una Queja o Reclamo/ Total de clientes atendidos	Formato satisfacción del cliente	Porcentaje	Jefe Administrativo	Gerencia

MATRIZ DE DETALLAMIENTO DISTRIBUIDORA JM								
Objetivo estratégico	Indicador	Intención	Frecuencia	Formula	Fuente	Unidad de medida	Responsable de desempeño	Responsable del dato
Mejorar la retención del cliente	Porcentaje de Retención de clientes	Monitorear la retención de clientes que siguen confiando en los productos de la empresa	Mensual	(Clientes al final del periodo - Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe de ventas	Jefe de ventas
Optimizar procesos operativos	Porcentaje Eficiencia Global	Monitorear el desempeño de los procesos de distribución	Mensual	IDO* ITO* IPA Donde : Indicador de Desempeño Operacional IDO= (Producción de órdenes de pedido Real hora / Producción de órdenes de pedido hora Estándar)*100 Índice de Tiempo Operacional ITO: (Tiempo Productivo/Tiempo Programado)* 100 Índice de Producto Aceptado IPA: (Producción Conforme/Producción Total)*100	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo

MATRIZ DE DETALLAMIENTO DISTRIBUIDORA JM								
Objetivo estratégico	Indicador	Intención	Frecuencia	Formula	Fuente	Unidad de medida	Responsable de desempeño	Responsable del dato
Mejorar los canales de atención al cliente	Porcentaje Atención al usuario	Monitorear el nivel de atención a los usuarios	Mensual	No de usuarios que desistieron antes de ser atendidos por uno de los empleados que atienden las oficinas / Total de Usuarios que solicitaron atención al usuario	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe atención al Usuario	Director Administrativo
Aumentar el uso de metodologías ecoeficientes	Tasa de recuperación del material Recovery	Monitorear la recuperación de material de empaque y embalaje	Mensual	(Peso del empaquetamiento desechado) * 100 / (Tonelaje total reportado por periodo)	Sistema de Información	Porcentaje	Jefe área distribución	Jefe área distribución
Aumentar el número de personal Capacitado	No de personas capacitadas	Monitorear el número de personas capacitadas	Mensual	No de personas capacitadas en el periodo	Sistema de Información	Número	Director Gestión Humana	Gerencia
Mejorar el clima organizacional	Resultado encuesta clima organizacional	Permite medir el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa	Anual	Porcentaje obtenido en la encuesta	Encuesta de medición del clima organizacional	Porcentaje	Director Gestión Humana	Director Administrativo
Mejorar sistemas de Gestión de la Información	No de Implementación de sistemas de información	Monitorear que la información llegue a los usuarios y satisfaga sus necesidades	Anual	No de nuevos sistemas de información implementados en el periodo	Procesos de Adquisición	Número	Ingeniero Tecnología de Información	Director Administrativo

Fuente: El autor

7. MAPEO DE INICIATIVAS

[illegible]

Tabla 57. Tablero de Mando

Objetivo	Indicador	Bueno	Pesimo	Regular	Meta	Inductor	Iniciativa	Responsable
Incrementar los ingresos	Porcentaje de incremento de las ventas	10%	5%	9.00%	10%	Publicidad	Iniciar una agresiva campaña publicidad en Redes Sociales	Gerente Jefe Ventas
Aumentar la rotación de inventarios	Rotación de Inventarios	20	30	21.00	20	Vendedores	Plan de Capacitación en ventas	Director de Ventas
Disminuir los costos operativos	Porcentaje de gastos en relación con las ventas	30%	50%	31.00%	30%	Política de ahorro	Establecer una política de cultura de ahorro de gastos	Gerencia
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de quejas interpuestas en función del total de clientes atendidos	15%	40%	16.00%	15%	Capacitación del personal	Desarrollar programas de capacitación de atención al cliente	Director Administrativo
Mejorar la retención del cliente	Porcentaje de Retención de clientes	80%	50%	79.00%	80%	Segmentación de mercados	Realizar una segmentación de mercados para saber cómo los productos y servicios de la empresa satisfacer las necesidades de los clientes	Director de Ventas
Optimizar procesos operativos	Porcentaje Eficiencia Global	85%	75%	84.00%	85%	Capacitación del personal	Realizar capacitaciones al personal en temas de Mejoramiento continuo de procesos	Director de Producción

Objetivo	Indicador	Bueno	Pesimo	Regular	Meta	Inductor	Iniciativa	Responsable
Mejorar los canales de atención al cliente	Porcentaje Atención al usuario	100%	70%	99.00%	100%	Capacitación del personal	Desarrollar programas de capacitación de atención al cliente	Director Administrativo
Aumentar el uso de metodologías ecoeficientes	Tasa de recuperación del material Recovery	45%	47%	46.00%	45%	Asesores	Contratar Asesores en Implementación de logística inversa	Gerencia
Aumentar el número de personal capacitado	No de personas capacitadas	20	5	19	20	Capacitación del personal	Programas capacitaciones que mejoren el desempeño de las personas	Gerencia
Mejorar el clima organizacional	Resultado encuesta clima organizacional	80%	65%	79.00%	80%	Programa	Crear un programa que garantice el Mejoramiento del Clima Organizacional	Director Gestión Humana
Mejorar sistemas de Gestión de la Información	No de Implementación de sistemas de información	5	2	4	5	Políticas de compra y renovación	Establecer políticas de compra y de renovación Software	Director Administrativo

Fuente: El autor

Tabla 58. Estructura de costos para la implementación

Inductor	Iniciativa	Tiempo de implementación	Costo de la implementación
Publicidad	Iniciar una agresiva campaña publicidad en Redes Sociales	Un año	\$12.000.000
Vendedores	Plan de Capacitación en ventas	Mes	\$2.000.000
Política de ahorro	Establecer una política de cultura de ahorro de gastos	Inmediata	\$ 0
Capacitación del personal	Desarrollar programas de capacitación de atención al cliente	Semestre	\$ 2.000.000
Segmentación de mercados	Realizar una segmentación de mercados para saber cómo los productos y servicios de la empresa satisfacen las necesidades de los clientes	Cuatrimestre	\$5.000.000
Capacitación del personal	Realizar capacitaciones al personal en temas de Mejoramiento continuo de procesos	Anual	\$5.000.000
Capacitación del personal	Desarrollar programas de capacitación de atención al cliente	Semestre	\$ 2.000.000
Asesores	Contratar Asesores en Implementación de logística inversa	Un año	15.000.000
Capacitaciones	Programas capacitaciones que mejoren el desempeño de las personas	Anual	\$5.000.000
Programa	Crear un programa que garantice el Mejoramiento del Clima Organizacional	Anual	\$2.000.000
Políticas de compra y renovación	Establecer políticas de compra y de renovación Software	Un año	\$20.000.000
COSTO DEL PLAN		\$70.000.000	

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

11.1. CONCLUSIONES

- En el análisis externo se pudo evidenciar el conocer la estructura socioeconómica del sector comercial del área de influencia de la distribuidora JM, se identificando oportunidades y amenazas que deben ser constantemente monitoreadas; para que puedan ser aprovechadas para obtener resultados positivos.
- Al realizar la descripción del sector al que pertenece la distribuidora fue posible identificar el ambiente competitivo del municipio de Tuluá convirtiéndolo en un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial, siendo uno de los aspectos aprovechados por la distribuidora JM. Asimismo, se pudo que la características del perfil elaborado para el sector de comercio de productos de cuidado personal al por mayor y al menor en el municipio de Tuluá, está inmerso en un sector de repulsión, por lo tanto, repelerá la entrada nuevos competidores, debido a que se presenta unas grandes barreras de entrada frente a lo correspondiente a la necesidad de capital y la necesidad de una economía de escala, además, se viene presentando una tendencia al consumo de productos sustitutos.
- El ejercicio del benchmarking donde se compararon empresas de igual características, fue de gran importancia ya que permitió identificar los factores de éxito y obtener datos de las mejores prácticas para ser implementadas en la distribuidora JM que contribuyan a la generación de ventaja competitiva.
- En el análisis interno se evaluaron los recursos, habilidades y competencias de las áreas de la distribuidora; detectando los problemas en la gestión de operaciones (Almacenamiento, distribución e inventario); lo que permitió con ello determinar las estrategias de mejoramiento a establecer.
- La realización de la matriz DOFA, permitió el realizar el cruce de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias y alternativas. Siendo el insumo para la construcción del plan de acción. Con el fin de formular el direccionamiento estratégico de largo plazo de la Distribuidora JM: visión, misión, objetivos y estrategias.

- Realizar el análisis prospectivo para la distribuidora JM, permitió identificar variables positivas y negativa, que deben ser punto de partida del establecimiento de propuestas para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos a desarrollar; además identificar la percepción de los actores que se involucran en el desarrollo de la mismas, Asimismo se construyeron escenarios como medio descriptivo que servirán como insumo para la toma de decisiones.
- La elaboración del Plan de Acción fue un paso importante para la distribuidora JM ya que servirá de preparación para implementar una estrategia; que le permita mejorar y dar respuesta a sus grupos de interés y generar ventaja competitiva a la organización y ser sostenible en el tiempo.

11.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la distribuidora JM implementar y llevar a cabo las acciones establecidas, en el plan de acción; ya que mejoraran el desempeño de la distribuidora, traerán beneficio y generaran competitividad a la empresa.
- Para llevar a cabo dicha implementación, es necesario que se nombre un comité, con personal de todos los niveles, reforzándose con conocimiento requerido en las áreas; para que así se motive al personal a la consecución de los objetivos.
- Se recomienda revisar y definir presupuesto para dar cumplimiento a las estrategias y planes de acción.
- Se recomienda realizar el seguimiento y actualizar constantemente las herramientas desarrolladas en el proyecto, con el fin de realizar una evaluación y control continuo de los planes propuestos para que la empresa sea competitiva en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

5fuerzasdeporter.com. (22 de 03 de 2018). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>

AGUILERA, C. A. (2010). "Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship."

ANDI. (2018). INFORME BALANCE 2017 PERSPECTIVAS 2018. BOGOTÁ: ANDI.

BANCO DE LA REPUBLICA. (7 de 03 de 2018). Banrepcultural. Obtenido de <http://enciclopedia.banrepcultural.org>

BETANCOURT GUERRERO, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones.

BETANCOURT G., B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del Deporte. Cali.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (14 de 02 de 2018). Información y Estudios Económicos. Obtenido de Informe: <http://www.ccc.org.co/informacion-y-estudios-economicos/informes-economicos/>

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2017). Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá. Tuluá

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (22 de Enero de 2016). <http://camaratulua.org>. Obtenido de http://camaratulua.org/area_influencia/tulua/

CASTAÑO, M. P. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

CASTELLANOS N., J. E. and M. CRUZ P. (2014). "Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia." Revista de estudios Avanzados de liderazgo: 33-35.

CONTRERAS, S. E. R. (2013). "El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica." (35): 30.

DAVID, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. México, Pearson Educación.

EL COLOMBIANO. (15 de 2 de 2018). Obtenido de El colombiano: <http://www.elcolombiano.com/negocios/balanza-comercial-de-colombia-2017-FH8191326>

ELPAIS.CO. (2017). "Santos reconoce un "mal primer semestre" para la economía colombiana." from <http://www.elpais.com.co/colombia/santos-reconoce-un-mal-primer-semestre-para-la-economia-colombiana.html>.

EL PAÍS. (30 de 01 de 2018). EL PAÍS .COM.CO. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/que-sectores-movieron-la-regional-en-2017.html>

GRAJALES, B. E. G. and B. CASTELLANOS (2017). Análisis del entorno geofísico, Tuluá - Valle.

HERNÁNDEZ, S. R. (2010). Metodología de la investigación. México.

HUMBERTO., S. G. (2008). Gerencia estratégica - Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá, 3R Editores.

JM, D. (2017). "Distribuidora JM - Quiénes somos?", from <http://www.distribuidorajm.com/home/index.php/empresa/quienes-somos>.

LA REPÚBLICA. (14 de 9 de 2017). Sobre déficit fiscal y milagros: 2017-2018. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sobre-deficit-fiscal-y-milagros-2017-2018-2547890>

LÓPEZ, L. J. D. J. AND V. H. J. GUADALUPE (2012). "Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica." Revista de Administración FACES Journal 11(2): 24.

LUZARDO, A. M. (2017). "¿CÓMO VA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EN LAS PYMES COLOMBIANAS?" Retrieved 1 Junio, 2017, from <http://www.enter.co/especiales/empresas-del-futuro/como-va-la-implementacion-de-las-tic-en-las-pymes-colombianas/>.

MANSO, F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MÉNDEZ, A. C. E. (2001). Metodología y diseño de la investigación. Bogotá.

MENDOZA F., D. L. and D. LÓPEZ (2015). "Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción." Económicas CUC, ISSN 0120-3932, ISSN-e 2382-3860, Vol. 36, Nº. 1, 2015, págs. 81-94.

MINTZBERG , H., B. AHLSTRAND and J. LAMPEL (2003). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina, Ediciones Granica.

KAPLAN, ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000)

Portafolio. (15 de 2 de 2018). Economía colombiana creció 1,8 % durante el 2017. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299>

PORTER, M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

SERNA, G. H. (2008). Gerencia estratégica - Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá, 3R Editores.