

**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
DISTRIQUESOS Y SALSAMENTARÍA EL PAISA 2019-2022 EN SANTANDER
DE QUILICHAO**

MAYRA ALEJANDRA PAZ CHARA

MARÍA FERNANDA VALENCIA PARRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

2018

**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
DISTRIQUESOS Y SALSAMENTARÍA EL PAISA 2019-2022 EN SANTANDER
DE QUILICHAO**

MAYRA ALEJANDRA PAZ CHARA

MARÍA FERNANDA VALENCIA PARRA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradoras de Empresas

Asesor: UVENCER ALEXANDER GÓMEZ

SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en primer lugar, por que es el proveedor de todas las oportunidades que he tenido en la vida, por que me ha dado sabiduria y motivacion para continuar en la lucha. Gracias a mi hermosa familia, mis compañeros y mi novio que me han apoyado en este largo camino que hoy culmina.

Maria Fernanda Valencia

Agradezco a Dios, a mi familia y a quienes me guiaron en este proceso brindandome apoyo, consejos, ayuda cuando la necesite, y a quienes compartieron su conocimiento conmigo.

Mayra Alejandra Paz

Agradecemos a la Universidad del Valle, profesores y tutor de tesis por su gran entrega, por su vocacion de enseñanza y por hacer de nosotras profesionales integra y competentes.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
RESUMEN.....	12
1. MARCO REFERENCIAL	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
1.5 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. MARCO TEÓRICO	20
4. MARCO CONCEPTUAL	37
5. METODOLOGÍA	40
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
5.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE INFORMACIÓN	40
5.2.1 Fuentes secundarias.....	41
5.2.2 Fuentes primarias	41
5.3 MODELO DE FRED R DAVID.....	41
6. ANÁLISIS DE ENTORNO	45
6.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	45
6.2 ENTORNO POLÍTICO – LEGAL	47
6.3 ENTORNO ECONÓMICO	51
6.4 ENTORNO GEOFÍSICO.....	67
6.5 ENTORNO SOCIOCULTURAL	70
6.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	76
6.7 ENTORNO AMBIENTAL.....	80
6.8 MATRIZ INTEGRADA DE LOS ENTORNOS	84
7. ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO	87
7.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	87
7.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	96

7.3 DIAMANTE COMPETITIVO.....	101
7.4 PLATAFORMA REGIONAL Y LOCAL.....	103
8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	108
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	108
8.2 BENCHMARKING	110
8.2.1 descripción de los factores claves de éxito:.....	110
8.2.2 matriz del perfil competitivo (mpc).....	115
8.2.3 radares de comparación e interpretación	118
9. ANÁLISIS INTERNO	129
9.1 ANÁLISIS DISCRIMINADO POR ÁREAS DE LA EMPRESA	129
9.1.1 administración.....	129
9.1.2 marketing	130
9.1.3 finanzas y contabilidad	131
9.1.4 producción y procesos.....	132
9.1.5 sistemas de información gerencial	133
9.2 EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISIS INTERNO	134
10. ANALISIS DOFA.....	142
10.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	142
10.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	144
10.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA	145
10.4 LISTADO DOFA	147
10.5 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA.....	149
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	153
11.1 MISIÓN	153
11.2 VISIÓN	153
11.3 VALORES.....	153
11.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	154
11.4.1 objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera	154
11.4.2 objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente	155
11.4.3 objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos internos	155
11.4.4 Objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	156
11.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	156

11.5.1	Estrategias de penetración de mercado	156
11.5.2	Estrategias de desarrollo de productos o servicios	157
11.5.3	Estrategias de Diferenciación.....	158
11.5.4	Estrategias de calidad	159
11.5.5	Estrategia de Focalización.....	159
11.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	160
12.	PLAN DE ACCIÓN Y OPERATIVO	162
13.	CONCLUSIONES	174
14.	RECOMENDACIONES.....	176
15.	GLOSARIO.....	178

LISTADO TABLAS

	pag
Tabla 1. Matriz del entorno demográfico.....	47
Tabla 2. Matriz del entorno político legal.....	51
Tabla 3. Matriz del entorno económico.....	67
Tabla 4. Matriz del entorno geofísico.....	69
Tabla 5. Matriz del entorno socio cultural.....	76
Tabla 6. Matriz del entorno tecnológico.....	79
Tabla 7. Matriz del entorno ambiental.....	83
Tabla 8. Matriz integrada de los entornos.....	84
Tabla 9. Análisis estructural del sector.....	99
Tabla 10. Comparación de los factores claves de éxito.....	112-115
Tabla 11. Matriz del perfil competitivo.....	116
Tabla 12. Evaluación integrada del análisis interno.....	134-141
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos.....	142
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos.....	144
Tabla 15. Evaluación de la matriz interna-externa.....	146
Tabla 16. Listado DOFA.....	147-149
Tabla 17. Estrategias de la matriz DOFA	150-152
Tabla 18. Plan de acción y operativo perspectiva financiera.....	163-164
Tabla 19. Plan de acción y operativo perspectiva del cliente.....	165-167
Tabla 20. Plan de acción y operativo perspectiva de procesos interno.....	168-170
Tabla 21. Plan de acción y operativo perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	171-173

LISTA DE GRAFICOS

	pag
Gráfico 1. Los cuatro tipos de planes.....	21
Grafico 2. Jerarquía de la planeación.....	24
Gráfico 3. Modelo básico de la escuela de diseño.....	32
Gráfico 4. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	36
Grafico 5. Acceso a servicios publicos.....	50
Grafico 6. Crecimiento económico en el mundo 2017.....	53
Gráfico 7. Variación del PIB en Colombia 2010-2017 trimestral y anual.....	56
Gráfico 8. Participación en el PIB en Colombia 2017.....	57
Gráfico 9. Perspectiva de crecimiento para Colombia.....	58
Gráfico 10. Tasas de desempleo y ocupación por mes julio de 2014-2017.....	59
Gráfico 11. Tasa de desempleo y ocupación en diciembre (2001-2017).....	60
Grafico 12. Tasa de ocupacion de diciembre (2001-2017).....	60
Gráfico 13. Tasas de desempleo y ocupación año 2017 en Colombia.....	61
Grafico 14. Inflación en Colombia.....	62
Gráfico 15. Tasa de desempleo Cauca 2005-2016.....	64
Gráfico 16. Inflación en el departamento de cauca – diciembre 2017.....	65
Grafico 17. Ingresos y gastos totales per cápita	66
Gráfico 18. Indicadores de competitividad del departamento del cauca.....	70
Grafico 19. Número de secuestros en el año 2017 en Santander de Quilichao.....	72
Grafico 20. Indicadores de desplazamiento en Santander de Quilichao	72
Grafico 21. Tasa de hurtos y homicidios en Santander de Quilichao.....	73
Grafico 22. Amenaza por fenomenos hidrometereologicos Santander de Quilichao.....	81
Grafico 23. Eventos de desastres Santander de Quilichao 2010-2017.....	82
Gráfico 24. Sector comercio, principal problemática (%).....	89
Gráfico 25. Ventas de Comercio al por menor – variación año 2017.....	91
Gráfico 26. Ventas de Comercio al por menor – variación febrero de 2017 a enero de 2018.....	92
Gráfico 27. Comportamiento de las ventas de comercio al por menor en el mes de diciembre del año 2017.....	94
Gráfico 28. participación de los sectores primarios, secundarios y terciarios en el PIB-Cauca 1960-2013.....	104
Gráfico 29. Composición sector comercio Cauca Y Nacional 2005.....	105
Gráfico 30. Empresas matriculadas a 2017 por actividad económica.....	107
Gráfico 31. Radar de calificación distriquesos y salsamentaría el paisa.....	118
Gráfico 32. Radar de peso ponderado distriquesos y salsamentaría el paisa.....	119
Gráfico 33. Radar de calificación salsamentaría superior.....	120
Gráfico 34. Radar de peso ponderado salsamentaría superior.....	121
Gráfico 35. Radar de calificación salsamentaría la caribeña.....	122
Gráfico 36. Radar de peso ponderado pesquera y salsamentaría la caribeña.....	123
Gráfico 37. Radar de calificación distribuidora de quesos y granos Medellín.....	124

Gráfico 38. Radar de peso ponderado distribuidora de quesos y granos Medellín.....	125
Gráfico 39. Comparativo de calificación	126
Gráfico 40. Comparativo de peso ponderado.....	127
Gráfico 41. Organigrama por áreas funcionales.....	160
Gráfico 42. Organigrama por cargos	161

INTRODUCCIÓN

Responder a los cambios es un reto constante, tanto para los seres humanos como para las figuras e instituciones que se conforman, el sector empresarial y en el presente caso de estudio el sector comercial como figura, se enfrenta continuamente a factores tanto internos como externos que afectan su normal funcionamiento; lo cual conlleva a que deban estar en constante evolución.

El sector comercial ha ido evolucionando con base en respuesta a los cambios, es por ello que al día de hoy el comercio responde acciones planificadas y es más sensible respecto a lo que pasa en su entorno, ya no se trata solo del simple hecho del intercambio.

En el presente siglo el comercio se visiona como un sector referente de innovación y prácticas que sirvan de modelo a otros sectores, es por ello que surgen necesidades que van más allá de planes de mercadeo que fortalezcan solamente la actividad comercial y se piensa en plan estratégicos que respondan a otro tipo de necesidades más de fondo que el solo hecho de vender.

Es por ello que en la presente investigación se propone el diseño de la planeación estratégica para la empresa Distriquesos y salsamentaría el paisa, una empresa ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, dedicada al comercio de insumos para panadería, repostería y comidas rápidas.

Mediante esta investigación se realizó un análisis de los diferentes entornos externos identificando las variables que pudiesen afectar o beneficiar a la empresa y de las cuales se podrían identificar amenazas u oportunidades, además del análisis del sector comercial para identificar sus condicionantes y beneficios.

Posterior a lo que se denominó el análisis de entornos y del análisis del sector, se pudo desarrollar un análisis de la competencia donde se comparó a la empresa objeto de estudio con sus tres principales competidores teniendo en cuenta los

factores claves de éxito de cada una de ella e identificando en qué lugar se encontraba cada una, a raíz de ello se pudo identificar fortalezas y debilidades.

Tras la identificación y análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa se pudo realizar una propuesta para su direccionamiento estratégico en para el periodo 2019-2022 donde se plantea hacia donde la empresa debería encaminar sus acciones y se propone un plan de acción como respuesta a el cumplimiento de los objetivos planteados.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el diseño de la planeación estratégica para la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa 2019-2022 en Santander de Quilichao, desde el punto de vista de la planeación estratégica, basados en la teoría de Fred David.

En síntesis, el contenido de este trabajo es el siguiente:

En primer lugar, realizar el análisis de entorno interno y externo de la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, a través de distintas técnicas y herramientas administrativas que permiten realizar el monitoreo del entorno de la empresa.

Continuamente, diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, a través de la formulación de estrategias desde diferentes perspectivas.

Por último se establece un plan de acción y operativo, el cual actúa como una guía de implementación de las estrategias a través de actividades establecida en un determinado tiempo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se pretende que distriquesos y salsamentaría el paisa pueda fortalecer su estructura administrativa, de manera que pueda implementar las estrategias que le permitirán seguir siendo competitivos, tener un crecimiento sostenible en el mercado y responder de manera adecuada ante las contingencias del entorno cambiante.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Distriquesos y salsamentaría El Paiza, ubicada en el centro de Santander de Quilichao Cauca se dedica a la comercialización y distribución al por menor y al por mayor de productos para repostería y panadería, lácteos, carnes frías, aliños y salsamentaría entre otros. Actualmente tiene 12 empleados vinculados a la empresa y esta figura como la quesera más grande del Norte del Cauca.

La empresa distriquesos y salsamentaría El Paiza inicia alrededor de la década del setenta pasando a ser propiedad del padre del señor Alejandro Jaramillo, actual propietario, en la década del ochenta; el padre estuvo a la cabeza del negocio que en sus inicios se dedicaba a la venta de insumos para panadería tales como Queso, harina, grasas y almidón, era un negocio pequeño dedicado a la venta al por menor y tenía en su momento tan solo dos empleados.

Tras el fallecimiento del padre en el año 1996 la madre, en compañía de su hijo Alejandro se hacen cargo del negocio, añaden el servicio de entrega a domicilio en el pueblo en triciclo y bicicleta, y además compran un negocio pequeño de aliños y desechables el cual estaba ubicado en frente de la quesera, nombre con el cual se conoce popularmente a la empresa distriquesos y salsamentaría el paiza.

En el año 1998 decidieron que por costos era una mejor alternativa unificar ambos negocios en uno solo, lo cual abrió un nuevo mercado y represento un crecimiento para la empresa, pues ya no solo vendía productos de panadería ahora también ofrecía , aliños y desechables; el negocio seguía enfocado en el menudeo y también despachaba remesas en el transporte público para las veredas y zonas aledañas al municipio, así fue como el negocio fue creciendo, y fue introduciendo en su portafolio nuevos productos como las carnes frías, congelados, enlatados,

conservas y salsamentaría, haciendo nuevos clientes como los negocios de comidas rápidas y diversificando el mercado.

Así fue como se desempeñó la empresa, con ventas al por menor y con aproximadamente seis empleados, así ocurrió hasta al rededor del año 2004 cuando a causa de una mala inversión del capital de trabajo realizada por el propietario la empresa quebró, lo cual hizo que se tuviera que vender la mitad del local, el cual es propio, y reducir el tamaño de la empresa.

A raíz de esta crisis por la que atravesaba la empresa, el propietario vio en la distribución de productos en las veredas y municipios aledaños una opción para incrementar las ventas y que el negocio resurgiera, en ese entonces adquirió una camioneta pequeña y empezó a ofrecer el servicio de entrega de remesas a clientes que anteriormente les despachaba en el transporte público, así fue como estos empezaron a hacer pedidos y el negocio dándose a conocer; así fue como incursiono en la ruta de distribución que actualmente maneja.

Con el servicio de entrega hizo nuevos clientes, quienes se veían beneficiados por dicho servicio al no tener que viajar hasta Santander ni incurrir en gastos de transporte para adquirir los productos, la ruta inicialmente iba a Caloto, Tacueyo, Toribio y las veredas y municipios más cercanos.

La ruta de entrega crecía, estaba siendo todo un éxito lo cual hizo que la camioneta no diera abasto, por lo tanto, en el año 2016 se compró un furgón el cual tenía más capacidad para la distribución y se empezó a oficializar y establecer una ruta fija de entregas semanales, además de empezar con la distribución al por mayor.

Con la distribución al por mayor empezó una nueva línea de negocio en el año 2017, que fue la comercialización de queso al por mayor por lo tanto empezó a traer queso da San Vicente del Caguán para surtir su negocio y vender al por mayor a otros, inicialmente pagando fletes de transportes y posteriormente adquiriendo un nuevo transporte propio para este fin, un furgón; debido al conflicto armado que por tanto tiempo estuvo presente en dicha zona, se encontró una nueva oportunidad de

negocio llevando remesas hasta allá una vez por semana, pues es una zona que está saliendo de la distensión renaciendo de las consecuencias del conflicto armado y zonas está resurgiendo por lo tanto tienen poder adquisitivo pero no tienen que comprar, pues no cualquier empresa se atreve a entrar a esa zona.

Así llega la empresa hasta el presente año 2018, dedicada a la distribución al por menor y al por mayor de productos de panadería, aliños, frutos secos, desechables, carnes frías y salsamentaría, cuenta con servicio a domicilio en moto en la zona urbana del municipio y dos rutas de distribución, una intermunicipal que llega a cerca de doce municipios del Norte del Cauca, algunos del sur del Valle y veredas aledañas; y la otra que se va con remesas para el Caquetá y trae queso de allá, actualmente tiene doce empleados vinculados a la empresa mediante contratos por prestación de servicios.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Debido a la magnitud de compras que realiza el negocio cuenta con beneficios económicos y exclusividad en productos que otros negocios no poseen; distriquesos y salsamentaría El Paisa es una empresa representativa en la región, la cual ha crecido, es rentable y está posicionada, sin embargo su crecimiento ha sido en términos comerciales, sin responder a unos objetivos claros; sino que se ha dedicado a aprovechar oportunidades de negocio imprevistas y sin dimensionar las implicaciones que ello conlleva como el manejo de más personal y requerimientos administrativos, la empresa no responde a una planeación, se encuentra legalmente constituida y cumple la normatividad de ley en cuanto a contratación y contabilidad pero internamente no está organizada, no tiene procesos definidos, roles, ni funciones establecidas; no sabe para dónde va, que busca y menos que es lo que necesita; ya que solo se ha preocupado por crecer y tener fuerte presencia en la región pero no de forma ordenada.

El gerente y propietario expresa que el negocio se salió de su control por que ha crecido significativamente, además considera que la falta de organización está dificultando el manejo del negocio, manejo de personal, administrativo, financiero y la toma de decisiones del corto, mediano y largo plazo.

Se hace notorio que hasta el momento el manejo administrativo comercial es más de empírico y de intuición informal, pocos procesos administrativos, poco orden interno en sus áreas, enfocado en un sistema reactivo, pero poco propositivo, lo cual ha funcionado, sin embargo; se observa que en el mercado están llegando nuevos competidores que están manejando estrategias de producto, de plaza, de precio y de promoción; y que de cierta manera el mercado está en riesgo porque los clientes en la actualidad están reaccionando más a estrategias de fidelización, de calidad, de publicidad y de promoción.

Frente a ese hecho ve como reto el organizar de manera formal y bajo estándares administrativos su empresa, además de que necesita conocer su empresa para identificar sus debilidades internas y amenazas externas del mercado, para poder contrarrestarlas y poder sobrevivir y seguir siendo competitivo en el mercado. Aprovechar las fortalezas que él conoce de su mercado y convertirlas en estrategias que se puedan lograr.

El gerente busca ampliar la rentabilidad de la empresa para garantizar su sostenimiento y crecimiento en el mercado y sobre todo nota que él necesita mecanismos que le permitan gestionar y controlar las áreas, las metas y los resultados de la empresa con una visión a largo plazo para proyectarse y crecer de forma ordenada.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gerente ve que se hace necesario una implementación de estrategias metodológicamente seleccionadas, coordinadas, ratificadas, presupuestadas, gestionadas y controladas al interior de su empresa para mejorar su desempeño y para mantener los clientes actuales, para conseguir nuevos clientes y para quitarle el mercado a su competencia y crecer de forma ordenada. Además de poder estructurar de una manera más formal su empresa con mecanismos que le permitan gestionar y controlar.

Por lo anterior el gerente ve la necesidad del diseño de la planeación estratégica de la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa para el periodo para el periodo 2019-2022.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debe ser el proceso que se debe llevar a cabo en la empresa distriquesos y salsamentaría El Paiza, que permita diseñar un modelo de planeación estratégica para el periodo 2019-2022?

1.5 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿En qué condiciones se encuentra el entorno empresarial que en la actualidad se encuentra la empresa distriquesos y salsamentaría El Paiza?
- ¿Cómo identificar el desempeño y la situación actual de las áreas que conforman distriquesos y salsamentaría el paiza?
- ¿Cómo describir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa distriquesos y salsamentaría El Paiza?
- ¿Cuál debe ser el mecanismo para identificar las estrategias que debe implementar distriquesos y salsamentaría El Paiza?
- ¿Cómo se debe implementar los mecanismos de gestión y control que permitan dar seguimiento a la planeación estratégica de distriquesos y salsamentaría El Paiza?
- ¿Cómo identificar, dimensionar y medir los riesgos que enfrenta el proceso de la planeación estratégica para la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de la planeación estratégica para la empresa distriquesos y salsamentaría El paisa en Santander de Quilichao para el periodo 2019-2022.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar el análisis del entorno externo, la competencia y el sector que enfrenta la empresa distriquesos y salsamentaría El Paisa.

Realizar un análisis interno de la situación actual de las áreas que conforman la empresa distriquesos y salsamentaría El Paisa.

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa distriquesos y salsamentaría El Paisa.

Formular el plan de acción para la implementación de la planeación estratégica propuesta.

Diseñar el plan de gestión, seguimiento y control para el proceso de planeación estratégica para la empresa distriquesos y salsamentaría El Paisa.

3. MARCO TEÓRICO

Lo único constante es el cambio, es por ello que se hace necesario estar preparados para afrontar los que se puedan presentar; en el ámbito empresarial cuando de por medio se encuentran inversiones de capital entre otros; es aún más relevante estar atento a aquellos factores internos y/o externos que nos puedan afectar y puedan alterar el común desarrollo de la organización.

Dicho lo anterior encontramos una razón inicial que ha llevado a lo largo del tiempo a que las empresas planeen de forma conscientes, bien pensada y visionen hacia donde van, como lo van a lograr y que posibles retos y dificultades pueden encontrar en el proceso.

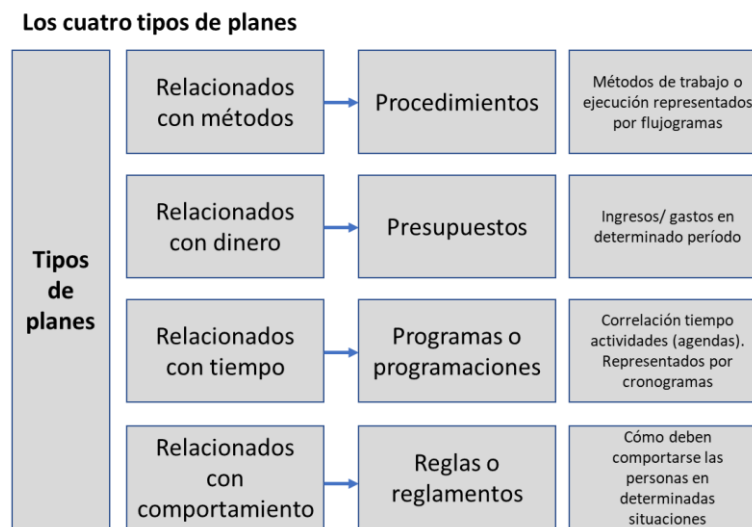
Dicho lo anterior, (David, 2013) plantea que la planeación es el puente esencial entre el presente y futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar resultados deseados. Estableciendo que la planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. Resalta que la planeación es el inicio del proceso con el cual el individuo o una persona puede transformar sus sueños en logros, aludiendo a que la planeación evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.

A continuación, se irá desarrollando la revisión bibliográfica de autores y aportes que se han hecho en el desarrollo del concepto de planeación; iniciando por las definiciones más primarias como los son: plan, planeación, estrategia, estrategia para pasar luego a ahondar en el concepto de planeación estratégica y finalmente autores que plantean modelos para el desarrollo de la planeación estratégica a nivel empresarial.

Plan

Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación, todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberá conducir a la consecución de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. Existen cuatro tipos de planes. (Chiavenato, 2006, pág. 147)

Gráfico 1. Los cuatro tipos de planes



Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato, Idalberto.

Planeación

“La planeación se define como un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. Hace referencia específicamente a lo que se le denomina toma de decisiones frente al porvenir institucional”. (Zabala, 2005) De esta manera cabe aclarar que la planeación es un proceso y el plan un producto.

Por otra parte, para Burt k, quien es citado por (Rodriguez, 2005, pág. 21) “la planeación es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.

Así mismo (Chiavenato, 2006) define la planeación como la primera función administrativa por ser la base de la demás, planteando que es la que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por determinar los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir objetivos es seleccionarlos con anticipación la mejor ruta para lograrlos. La planeación determina adonde se pretende llegar, que debe hacerse, cuando, como y en qué orden.

Según (Giegold, 1982) en términos generales la planeación se define como el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados por encima de la probabilidad de ocurrencia al azar.

(David, 2013) describe que la planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentra la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas, y considera que es vital en la formulación de la estrategia; la planeación es esencial

para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de la buena planeación. Además, David determina que en la planeación deben participar gerentes y empleados de toda la organización.

De esta manera se evidencia que la planeación es la que permite que las empresas tomen decisiones acertadas, proyectadas para hacer frente al futuro incierto y cambiante, es posible decir que sin planeación las empresas están expuestas a muchos riesgos y que es necesario que las empresas tengan prospectiva y sepan hacia donde quieren ir, ya que si las empresas no se trazan objetivos no existe justificación para realizar planeación.

Jerarquía de la planeación

En la planeación existen tres niveles en los cuales se pueden identificar los tipos de decisiones que se toman en una organización; estos niveles son: la planeación a nivel estratégico, táctico y operativo, donde en el nivel estratégico se determinan aquellas decisiones de largo plazo, que son tomadas por la alta gerencia, tienen inversiones grandes y comprometen el direccionamiento de la organización ; la planeación táctica responde a decisiones en el mediano plazo, que requieren de una inversión mediana que comprometen áreas más específicas de la organización y son tomadas por los jefes de áreas, por último la planeación de nivel operativo aborda decisiones que requieren poca inversión y se dan en el corto o muy corto plazo son tomadas por la fuerza de trabajo operativa para la solución inmediata de problemas, dicho lo anterior podemos resaltar la relevancia de ser meticulosos a la hora de proponer e implementar la planeación estratégica en una organización ya que esta compromete partes fundamentales del direccionamiento de la organización, en el cuadro tres se pueden apreciar los niveles de la planeación y algunas características.

Grafico 2. Jerarquía de la planeación

Jerarquía de la planeación

Niveles	Horizonte de tiempo	Inversión	Quien toma las decisiones
Planeación estratégica	Largo plazo, un año	Alta	Gerentes y directivos
Planeación táctica	Largo plazo, un año	Mediana	Jefes de área
Planeación operativa	Mediano plazo máximo tres meses	Baja	Operarios

Fuente: Elaboración propia

Estratega

Se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Según (Serna, 2008) se entenderán como estrategas a todas las personas o los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la investigación, tal es el caso de los gerentes, directores o jefes quienes participan en la toma de decisiones a largo plazo en la compañía.

Estrategia

IPAE cita el concepto de estrategia de Stoner “El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión” y a partir de ello plantean que la estrategia puede verse desde dos perspectivas; la perspectiva

futura o la perspectiva actual, donde la primera se refiere a lo que la empresa quiere hacer mientras que la segunda se refiere a lo que la empresa hace. (IPAE, Instituto Peruano de Administración de Empresas, 2001)

Por otra parte, para (Sainz de Vicuña, 2001), “La definición de estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva. El directivo, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas opciones y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medio de lo que dispone y los resultados deseados”.

(Contreras, 2013) cita a Chandler (2003) quien afirma que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Dicho lo anterior se puede afirmar que la estrategia tiene como finalidad que el empresario conozca donde esta y quien es (factores internos) para así poder hacer frente de manera acertada a aquellas amenazas y oportunidades que no controla (factores externos). A través del establecimiento de metas, objetivos y planes de acción esenciales para lograrlos, con los recursos necesarios, que le permitan proyectar el rumbo empresarial.

La clave de la estrategia está en la definición de objetivos claros hacia donde se dirige, pero para esto se requiere contar entre otras cosas con el conocimiento y la disposición de llevar acabo las acciones necesarias para su cumplimiento.

Planeación estratégica

De acuerdo con lo dicho por (Amaya, 2005) el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa; así como, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿A dónde quiero ir?

¿En dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

“La mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores”. (Bojorquez & Perez, 2013)

Según (Giegold, 1982) la planeación estratégica es el proceso necesario para determinar qué tipo de objetivos son compatibles con las finalidades, los puntos fuertes y los recursos de la organización aludiendo a que la planeación estratégica responde a dos preguntas importantes ¿por qué estamos aquí? Y ¿Quiénes somos? Que solo al responderlas se podrá responder una tercera que es ¿A dónde vamos?, planteando que la respuesta de las dos primeras preguntas requiere un autoanálisis de la organización, un análisis de la competencia, del ambiente y una serie de comparaciones para determinar los punto fuertes y debilidades de la organización, expresa que este análisis los realiza la alta administración y este determina como se pueden concentrar mejor los recursos y distribuirse en forma apropiada.

La planeación estratégica es de forma amplia el proceso de adaptación organizacional que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por que existe la organización, que hace y

como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

La planeación estratégica se basa en tres parámetros: la visión del futuro (visión compartida), los factores ambientales externos (viabilidad externa) y los factores organizacionales internos (capacidad interna). Comienza por la construcción del consenso del futuro que desea. Es la visión que describe el mundo en un estado ideal. A partir de ahí, se examinan las condiciones externas del ambiente y las condiciones internas de la organización (Chiavenato, 2002)

La Planificación como Programación Estratégica

La planificación no puede generar estrategias. Pero dadas estrategias viables, puede programarlas, puede hacerlas operacionales. Para una cadena de supermercados que un colega y yo estudiamos, la planificación era la articulación, justificación, y elaboración de la visión estratégica que el líder de la compañía ya tenía. La planificación no era decidir a expandirse en centros de venta, sino explicar en qué medida y cuándo, con cuántas tiendas, y con qué cronograma. Una imagen apropiada para el planificador puede ser esa persona que se deja atrás en una reunión, junto al jefe ejecutivo, después que todo el mundo ha salido. Todas las decisiones estratégicas que se han hecho se riegan simbólicamente sobre la mesa. El CEO se vira hacia el planificador y dice: "Aquí están todas, límpiélas. Empáquelas primorosamente de manera que podamos hablarle a todo el mundo sobre ellas y mantenga las cosas funcionando". En un lenguaje más formal la programación estratégica implica tres etapas: codificación, elaboración y conversión de estrategias. La codificación significa aclarar y expresar las estrategias en términos lo suficientemente claros para hacerlas operacionales, de manera que sus consecuencias puedan ser trabajadas en detalle. Esto requiere una buena dosis de interpretación y cuidadosa atención a lo que puede ser perdido en articulación: matiz, sutileza, calificación. Una amplia visión como, capturar el mercado para una

nueva tecnología, es una cosa, pero un plan específico de – 35% del mercado centrado en altos fines- es otra completamente diferente. Elaboración significa romper las estrategias codificadas en sus estrategias y los programas ad-hoc así como los planes totales de acción especificando lo que debe hacerse para realizar cada estrategia: por ejemplo, construir cuatro nuevas fábricas y contratar 200 nuevos trabajadores.

Orígenes de la planeación estratégica

Dentro del ámbito y origen militar, el término estrategia se mantiene: “estrategos”, combinación de *stratos* “ejército” y *egos* “líder”, quien es el general que conduce al ejército en la batalla. El objetivo es ganar la batalla, la estrategia es el camino elegido para ello (Paris, 2005).

Del mismo modo (Fernandez, 2006) lo define como el arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado. La aplicación de la estrategia en el arte militar remonta hace más de 2300 años con el gran estratega chino Sun tzu en su libro *el arte de la guerra*, el cual es categorizado como uno de los mejores libros de estrategias de todos los tiempos.

Las estrategias tuvieron su origen en el campo militar ya que, en las guerras o batallas, los soldados debían buscar alternativas que les permitieran obtener la victoria, es por esto que comenzaron a generar ideas de cómo sacar ventaja sobre el enemigo, de cómo atacar, de cómo defenderse y de cómo maniobrar cualquier situación.

Al evidenciarse resultados en el área militar, la planeación y las estrategias fueron llevadas por muchos individuos a otras disciplinas y sectores, ya que históricamente la planificación ha tenido como centro la preocupación por el cambio, de la misma forma por ser una herramienta que se utiliza para la gestión de procesos, su objetivo es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar múltiples objetivos.

En el año 1944 Von Neumann y Morgenstern, quienes fueron citados por (Ayestaran, Rangel , & Sebastian, 2012) desarrollaron un reconocimiento científico de la estrategia aportado por la teoría de los juegos, la cual daba un nuevo sentido a la estrategia, desligaba totalmente el termino de connotaciones militares y aportaba un nuevo enfoque que pasaría a constituir una parte de la teoría de la decisión que iba a permitir que la estrategia se aplicara a otras disciplinas.

Del mismo modo en la época de los años cincuenta y después de terminar la segunda guerra mundial, firmas de negocios y otras organizaciones de producción de bienes y servicios identificaron un desajuste en el medio ambiente, lo que dio posteriormente apertura a la planeación estratégica, que en principio se conoció como “planeación a largo plazo”.

Así como una vez las prácticas empresariales se nutrieron de las experiencias portadas por la ciencia militar, la planeación estratégica en los gobiernos o ciudades también se nutrieron en sus principios de las prácticas organizacionales. “Este naciente interés en el sector público por los conceptos de estrategia empresarial viene motivado no tanto por la corriente neoliberal si no por la magnitud y celeridad de los cambios socioeconómicos que están afectando de forma significativa a nuestras ciudades. Esta situación ha conducido a la exploración de unos nuevos enfoques en materia de planificación urbana que respondan a las exigencias emergentes, y entre tales enfoques destaca la planificación estratégica” (Fernandez, 2006).

Escuelas de pensamiento estratégico

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010) Plantean que, aunque la formación estratégica ha sido ampliamente estudiada, esta ha sido vista desde diferentes enfoques, todos con sus ventajas y desventajas por ello los consideran limitados pero relevantes aludiendo a que solo se comprende el todo si se tienen claras sus

partes, dicho lo anterior plantean un estudio y análisis de las diez escuelas de pensamiento sobre formación estratégica que se describen a continuación:

Las tres primeras son de naturaleza prescriptiva ocupándose más del modo en que debieran formularse las estrategias y menos en el proceso de formación estratégica

- La escuela de diseño donde la creación de estrategia se ve como un proceso de concepción
- La escuela de planificación considera la creación de estrategia como un proceso formal, independiente y sistemático.
- La escuela de posicionamiento ve la creación de estrategia como un proceso analítico, concentrada en la selección de posiciones dentro del mercado económico.

Las tres siguientes consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y se interesan más por describir más que prescribir un comportamiento ideal.

- La escuela empresarial ve la creación de la estrategia como un proceso visionario asociado a la empresa describiendo el proceso en términos de crear una visión para el gran líder.
- La escuela cognoscitiva parte de la creación de la estrategia como un proceso emergente, donde la formación de estrategia debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona, esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.
- La escuela de aprendizaje parte de la creación de la estrategia como un proceso emergente, donde considera que el mundo es demasiado complejo para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planeas claros o visiones, sino que debe emerger de poco a poco a medida que la organización se adapta o aprende.

Esta última escuela al igual que las dos subsiguientes ha tratado de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, es decir; de extenderlos otros grupos y actores.

- La escuela de poder alude a la creación de la estrategia como un proceso de negociación, bien sea entre los grupos entre los grupos en conflicto dentro de una organización o entre las mismas instituciones y su ambiente externo.
- La escuela cultural considera la creación de estrategia como un proceso colectivo, donde la formación está arraigada a la cultura de la organización de ahí que se vea el proceso fundamentalmente como colectivo o cooperativo.
- La escuela ambiental estos teóricos creen que la creación de la estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la organización sino en su contexto externo. Por ello procuran comprender las presiones que se imponen sobre la organización.

Por último, una escuela que se considera se trata de una combinación de las demás.

- La escuela de configuración trata la creación de la estrategia como un proceso de transformación, en la búsqueda de la integración esta escuela agrupa diversos elementos del proceso de creación de estrategia, el contenido las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos.

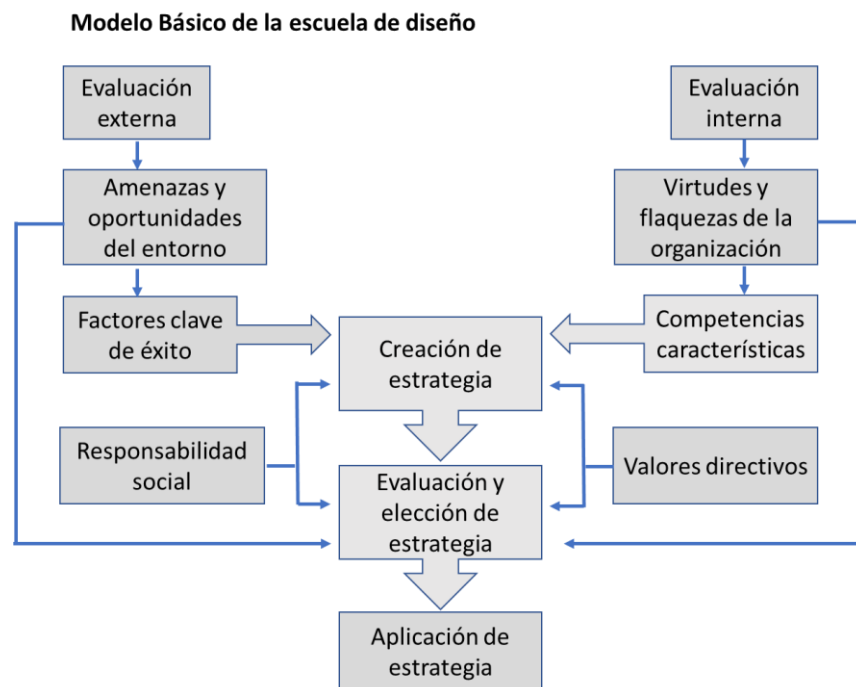
Modelos de planeación estratégica

En los años setenta cuando la planeación estratégica y sus virtudes estaban en pleno auge, fue cuando varios teóricos pusieron la vista sobre ella, creció la bibliografía respecto al tema y así se estableció la escuela de planificación donde algunos autores defendían la idea argumentando que la planificación no era un simple sistema para la creación de estrategia.

Alterna a la escuela de planificación donde la estrategia era vista como planeación, la estrategia fue estudiada por la escuela de diseño la cual planteo que la estrategia

debía ser entendida como un proceso de concepción para el cual propuso un modelo de creación de estrategia que lograra una concordancia entre las capacidades externas y las posibilidades internas; el modelo básico de la escuela de diseño denominado VFOA, por sus elementos Ventajas, Flaquezas, Oportunidades y Amenazas, (véase gráfico 3) pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: donde la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno y la segunda revela las virtudes y flaquezas de la organización.

Gráfico 3. Modelo básico de la escuela de diseño



Fuente: Tomado de Mintzberg. H., Ahlstrand. B., Lampel J., SAFARI A LA ESTRATEGIA: una vista guiada por la jungla del management estratégico

Por otra parte, la escuela de planificación concibe la estrategia como un proceso formal y plantea un modelo de planificación estratégica del cual al respecto se puede decir que “existen cientos de modelos de este tipo. Cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y “boutique de estrategias”. Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final”, Mintzberg dice que “la planificación siempre ha sido acerca de análisis, sobre dividir una meta o conjunto de intenciones en pasos, formalizar los pasos de manera que puedan ser implementados casi automáticamente, y articular las consecuencias anticipadas o resultados de cada paso” dicho lo anterior, a continuación, se procederá a identificar bibliografía de autores que plantean modelos de planeación estratégica.

Modelo de Rodríguez Joaquín

En el libro “como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, (Rodriguez, 2005) explica una metodología de la planeación estratégica el cual plantea lo siguiente:

Si un empresario desea planear y controlar su crecimiento, si desea aumentar sus utilidades o si pretende reducir al mínimo los riesgos para lograr la supervivencia de su empresa necesitan establecer la planeación estratégica. Por tal motivo indica que lo fundamental para dar inicio al proceso es establecer los objetivos y luego determinar la forma de alcanzarlos.

En primer lugar, el autor ve la organización como un sistema y que hace parte a su vez de un macrosistema. Sin embargo, explica detalladamente que dentro del sistema (empresa) existen tres niveles de planeación los cuales son: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Para interés de este trabajo explicaremos a continuación la planeación estratégica:

- La planeación estratégica se basa en un análisis estratégico que comprende dos áreas, primero un análisis externo y segundo un análisis entorno, el cual es un estudio de los cambios en el entorno de actuación de las empresas mediante la elaboración de escenarios. En el cual se identifican oportunidades y amenazas de manera general.
- Definición de estrategias basados principalmente en los siguientes aspectos, primero la determinación del flujo de salida (salidas) y segundo la elección de las alternativas inherentes, a la obtención y utilización de los recursos (entradas y proceso de conversión).
- La definición de la razón ser y rumbo organizacional, en la cual se determina la misión, ya que es esta quien determina la naturaleza del negocio y la visión, ya que es una proyección más apreciada a largo plazo.
- La herramienta de análisis FODA, debido a que este es el instrumento que reúne las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin e identificar el nicho que la organización puede explotar.
- Formulación de planes de acción, el cual tiene como finalidad hacer posible el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluación del sistema de planeación, el cual permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos, esto identifica incongruencias, desviaciones e incumplimientos y hace posible adoptar las medidas correctivas.

Proceso de planeación estratégica de Humberto Serna

(Serna, 2008) plantea la planeación estratégica como un proceso mediante el cual los encargados de tomar las decisiones en las organizaciones obtienen, procesan y analizan la información tanto interna como externa, con el fin de conocer la situación actual de la empresa, así como la competitividad; con el propósito de anticiparse y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro; estableciendo que el proceso consiste en dar respuesta a preguntas como: ¿Cuál

es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia? ¿a dónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar? Y ¿Cómo medir que se estén logrando las metas?

Dicho lo anterior Serna propone que la planeación estratégica consta de seis componentes, descritos a continuación:

- Los estrategas
- El direccionamiento
- El diagnóstico
- Las opciones
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica

Modelo integral del proceso de administración estratégica de Fred R. David

Según (David, 2008) el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. Plantea que la mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando el modelo integral del proceso de administración estratégica, que, aunque no garantice el éxito constituye un método claro y práctico para el desarrollo de las etapas de la administración estratégica; cuyo desarrollo debe conducir a dar con la respuesta de tres preguntas:

¿En dónde estamos en este momento?

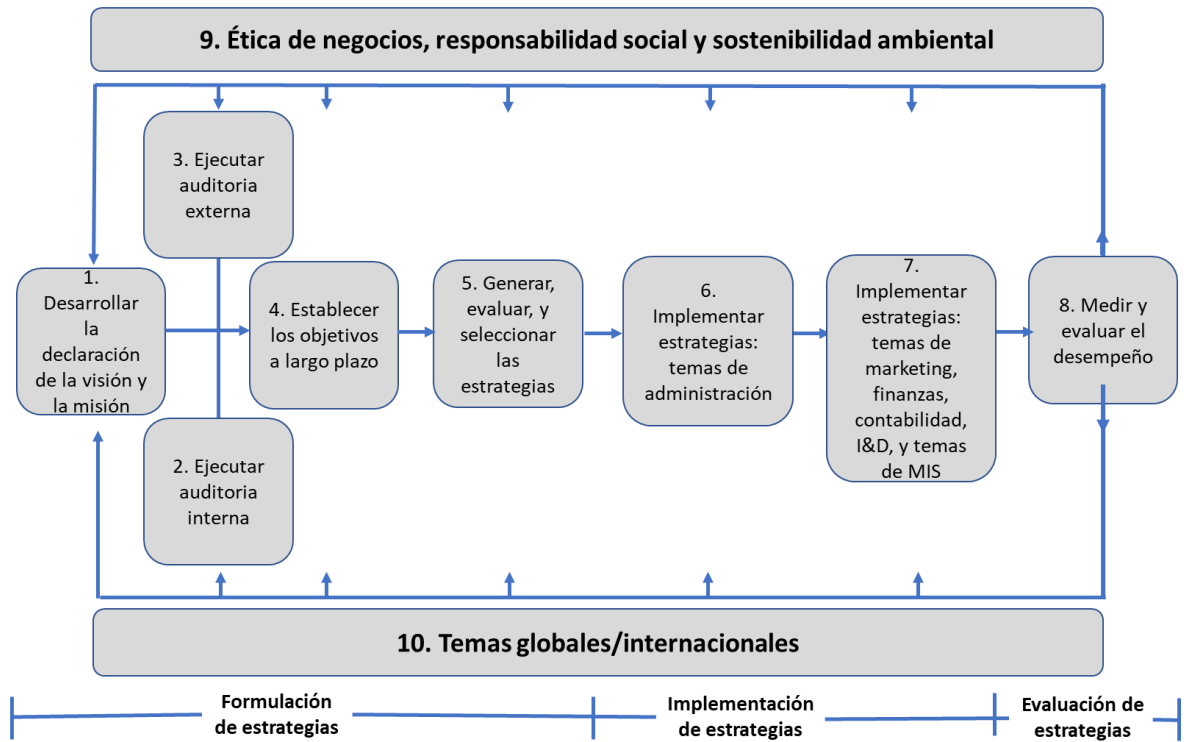
¿hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos ahí?

El modelo integral del proceso de administración estratégica (véase gráfico 4) de David, el plantea un diagrama completo y de amplia aceptación donde se representan los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de la planeación estratégica; los cuales se muestran a continuación y son descritos en la metodología

Gráfico 4. Modelo integral del proceso de administración estratégica

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Tomado de David.Fred R. Conceptos de administración estratégica.

4. MARCO CONCEPTUAL

Análisis DOFA: DOFA es un modelo que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA), para formular una estrategia capaz de armonizarlas (Chiavenato, 2002), también conocido como FODA, es considerado el modelo básico de la planificación estratégica en el cual se busca analizar las implicaciones que puede tener para la empresa los factores externos e internos y bajo un análisis identificar que representan para la empresa, para posteriormente ser aprovechados, monitoreados y controlados.

Benchmarking: En primer lugar (Chiavenato, 2002) lo define como “el proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como líderes empresariales, o representantes de las mejores prácticas, con el propósito de lograr el mejoramiento organizacional”. En segundo lugar (David, 2013) afirma que “el benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades realizadas por la empresa a lo largo de su proceso son competitivas respecto a las desempeñadas por la competencia u otras empresas semejantes, este implica que se midan los costos de las actividades para determinar quién lo hace mejor y poder imitar o mejorar dicha práctica, lo cual va a permitir a la empresa aplicar medidas que mejoren su competitividad”.

Diagnóstico: Según (Campos, 2018) “forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno”.

La realización de un diagnóstico va a permitir conocer la situación actual de la empresa internamente, en el sector y en el entorno externo, sirviendo de herramienta de recolección de datos que posteriormente serán aprovechados para

la identificación de problemas, necesidades y así luego poder formular posibles alternativas de solución representas en estrategias.

Estratega: El concepto tiene su origen la guerra donde el estrega era el individuo que se encarga de conducir el ejército en las guerras y también de hacer negociaciones para evitarlas.

“Son los individuos que poseen a mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, director o empresario. los estrategas ayudan a una empresa a recaba, organizar y analizar información, los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en el nivel más alto de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones” (David, 2013).

Estrategias: El concepto de estrategia es antiguo, por una parte, se dice que tuvo su origen en las palabras griegas “stratos” que se refiere a ejército y “agein”, que significa guía y por otra parte que proviene del griego strategeia, que significa arte o ciencia de ser general.

IPAE cita el concepto de estrategia de Stoner “El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión” y a partir de ello plantean que la estrategia puede verse desde dos perspectivas; la perspectiva futura o la perspectiva actual, donde la primera se refiere a lo que la empresa quiere hacer mientras que la segunda se refiere a lo que la empresa hace. (IPAE, Instituto Peruano de Administración de Empresas, 2001)

Por lo tanto, la estrategia se puede considerar el conjunto de grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos (Matilla, 2008). Donde la clave de la estrategia está en la definición de objetivos claros hacia donde se dirige, pero para esto se requiere contar entre otras cosas con el conocimiento y la disposición de llevar acabo las acciones necesarias para su cumplimiento.

Planes de acción: Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad (Rodriguez, 2005). Es decir, el plan detallado para la consecución de los objetivos que indica quien, cuando y con ayuda de quien, el plan satisface tres funciones importante: describe el modo en que se alcanzaran los objetivos y por ende, realza la validez y la credibilidad del objetivo y establece un presupuesto del tiempo y otros recursos que se exigen a los responsables y se utilizan para supervisar el progreso hacia un objetivo final.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se usara para el presente trabajo es descriptivo ya que permite poner al descubierto el comportamiento organizacional y describe la realidad de la situación del problema a investigar. Además, se usa la herramienta de investigación, estudio de caso. La cual tiene como objetivo conocer en particular una situación, comprender como funcionan las partes, a través de métodos de investigación como entrevistas, investigación documental y observación.

(Sampieri Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) lo definen de la siguiente manera “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Sirven fundamentalmente para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, comunidad o contexto”.

5.2 Fuentes y técnicas para recolección de datos de información

(Mendez, 2013) dice que las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los elementos empleados para recolectar la información.

5.2.1 Fuentes secundarias

Son aquellos que ya han sido recolectados y procesados en otras investigaciones. También se les denomina datos bibliográficos, en este contexto vale la pena destacar el papel de las bases de datos (Bermudez & Rodriguez, 2012).

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc (Mendez, 2013).

5.2.2 Fuentes primarias

Primarios, que son aquellos que se encuentran en forma directa en el terreno o campo que se investiga. Son los datos de primera mano, sin intermediación (Bermudez & Rodriguez, 2012).

Son información oral o escrita que recopila directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso. Las técnicas son observación, encuestas, cuestionarios, grupos focales, entrevistas y sondeos (Mendez, 2013).

5.3 MODELO DE FRED R DAVID.

- a) Desarrollar la declaración de la visión y la misión: en este proceso de describe la naturaleza y el papel que juegan las declaraciones de visión y misión en la planeación estratégica, donde se analiza la razón, se identifican los componentes y se analiza cómo puede verse beneficiadas actividades administrativas al tener una clara declaración de misión y visión.
- b) Ejecutar auditoria externa: se lleva a cabo una auditoria externa donde se analizan las diez fuerzas externas que afectan las organizaciones: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental,

legal, tecnológica y competitiva. Además de analizar la relevancia de la vigilancia externa, herramientas de proyección, desarrollo de matrices EFE y MPC, además del análisis de la uniformidad del mercado y las tendencias de cooperación entre competidores.

- c) Ejecutar auditoría interna: con esta se logra la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas de una empresa en sus áreas funcionales como las de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se analiza la interrelación entre áreas y las implicaciones estratégicas con el fin de poder realizar una identificación de las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades externas.
- d) Establecer los objetivos a largo plazo: Se definen los tipos de estrategias a implementar dependiendo de las necesidades, para determinar objetivos a largo plazo.
- e) Generar, evaluar, y seleccionar las estrategias: en este punto se formulan y se eligen las estrategias, tomando decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Trabajando conceptos que pueden ayudar a los estregas a generar alternativas factibles, evaluarlas y elegir el curso específico de acción, además se describen los aspectos conductuales que participan en la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones de orden político, cultural, ético, y de responsabilidad social, además de identificación de herramientas para la formulación de estrategias analizando la función adecuada de la junta directiva
- f) Implementar estrategias: en este punto se tratan temas de administración y operaciones, es aquí donde la formulación de las estrategias se traduce en acciones
- g) Implementar estrategias: establece que para una exitosa implementación de estrategias se debe plantear aspectos referentes a temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D y administración de sistemas de información, y la relevancia de la participación tanto de gerentes como de empleados.

- h) Medir y evaluar el desempeño: en este punto se plantea la revisión evaluación y control de estrategias partiendo de que hasta la mejor estrategia se vuelve obsoleta cuando los entornos interno y externo de la empresa cambian, por ende, se hace necesario un modelo que permite asegurarse de que las estrategias están funcionando y poder realizar cambios oportunos, además de la presentación de los sistemas de información utilizados en la evaluación de estrategias y la gestión de riesgos relativos al proceso de diseño, implementación y evaluación de las estrategias de la planeación estratégica.

Para este apartado se consideran las siguientes metodologías:

- a. Como modelo se presenta el Balance scorecard o cuadro de mando integral, que es un proceso que les permite a las empresas evaluar las estrategias de acuerdo a cuatro perspectivas: el desempeño financiero, conocimiento de clientes, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento. El análisis del balance scorecard requiere que las empresas busquen respuesta a las siguientes preguntas y utilicen esa información junto con las mediciones financieras para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:

¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, las eficiencias de los procesos operacionales, entre otros?

¿Hasta qué punto las empresas están conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?

¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

- i) Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental: se evalúan aquellos temas referentes a el grado de compromiso social y con la sostenibilidad que tiene la empresa, es decir, aquellas medidas que le empresa implementa más allá de sus obligaciones.

- j) Temas globales/internacionales: se contempla la incidencia de los temas globales en la empresa y como repercuten estos de forma que sirvan para la identificación de patrones de comportamiento y crecimiento de los mercados.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la planeación estratégica, ya que es necesario saber en dónde se ha estado para saber hacia dónde se dirige, y aunque no se encuentren diseñados, redactados o comunicados de manera consciente cada empresa tiene una misión, visión, ciertos objetivos y estrategias. (David, 2013)

En desarrollo del presente trabajo se implementó el modelo de planeación estratégica propuesto por Fred. R. David, donde los puntos f y g, si bien son fases que hacen parte de la metodología, no serán desarrolladas por que el trabajo solo llega hasta el diseño de la planeación y no aborda la implementación de la estrategia; y en el punto h se hace el diseño de un mecanismo de gestión y control que facilite la evaluación y seguimiento de la planeación estratégica, pero no se implementa.

6. ANÁLISIS DE ENTORNO

Según lo mencionado por (Betancourt, 2011) en su libro entorno organizacional análisis y diagnóstico, explica que el concepto de organización hoy día ha cambiado ya que las organizaciones están permeadas en un ambiente complejo, inestable, incierto y volátil que la obliga a nuevos desafíos con su entorno como lo es el análisis de espacios geográficos, políticos y culturales, etc.

Es por esto por lo que se hace necesario actualmente para las organizaciones tener conocimiento del comportamiento de las variables que lo rodean, para así poder hacer frente a los diferentes escenarios positivos o negativos a la que se podría enfrentar.

A continuación, se presentará la descripción y análisis de cada uno de los entornos necesarios para comprender el ambiente en el cual se encuentra ubicada la empresa distriquesos y salsamentarías el paisa, con el fin de conocer la relación empresa - entorno.

6.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

En el primer informe socioeconómico del departamento del Cauca para el año 2017, la cámara de comercio del cauca, según estimaciones del DANE, para el departamento del Cauca se proyectó una población de 1.404.205 lo cual responde a un crecimiento del 0,9% respecto al año anterior (Camara de comercio del Cauca, 2018); a su vez para el municipio de Santander de Quilichao se estimó una población de 96.518 para el año 2017, la cual representa un 6,9% de la población del departamento (Departamento nacional de planeación, 2017).

La densidad poblacional del municipio es superior a la del departamento, mientras que en el departamento se estima una densidad poblacional de 47 personas por

kilómetro cuadrado en el área del municipio se establece que hay 210 personas por kilómetro cuadrado.

La población en Santander de Quilichao está concentrada en un 57,7% en el área urbana y un 42,3% en el área rural, donde según proyecciones del DANE los porcentajes de población rural han tenido una tendencia decreciente en el periodo 2010-2017 mientras que los de la población urbana en el mismo periodo ha tenido un comportamiento creciente, además se presenta que el porcentaje de población urbana del municipio es mayor frente al departamento del Cauca.

Según el DNP del total de la población de Santander de Quilichao el 52,48%, 42.323, corresponde a la población étnica y se divide en cinco grupos étnicos: población indígena, población negra, mulata o afrocolombiana, población raizal y población palenquero; donde mayoritariamente se encuentra los dos primeros grupos, la población indígena con 15.603 equivalente al 19,35% y la población negra, mulata o afrocolombiana con 26.717 equivalente al 33,13 % de la población étnica en el municipio.

Por otra parte, según el sexo la población se conforma de un 50,9% por mujeres y un 49,1% de hombres donde el rango de edad donde se estima que más hombres hay es entre los 15 y 19 años, mientras que en las mujeres el rango se encuentra entre los 20 y 24 años.

Tabla 1. matriz del entorno demográfico

MATRIZ DEL ENTORNO DEMOGRAFICO				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Comportamiento de la tasa de crecimiento demografico,Tendencia creciente de la población de municipio de Santander de Quilichao			X	
Comportamiento creciente de la tasa de población urbana frente a la rural				X
Comportamiento de la distribución de la población según edad y movimientos en los rangos de edades			X	
Presencia de población correspondiente a grupos etnicos	X			

Fuente: elaboración propia

6.2 ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

El conflicto armado en Colombia es uno de los más antiguos de América. Una guerra latente para varias generaciones de colombianos, en la que murieron más de un cuarto de millones de personas y se dio lugar a desplazamientos forzosos de sus lugares de origen a muchas personas. El terror ha marcado la vida cotidiana de Colombia durante tres cuartos de siglo.

Hasta el 26 de septiembre del 2016 que se buscó minimizar el conflicto mediante la negociación de la paz, el denominado proceso de paz entre el gobierno y las FARC, permitió a las partes, gobierno-FARC, llegar a un acuerdo y firmar la paz. Sin embargo, es sabido que ninguna guerra civil ni conflicto armado llega a terminar solo con la firma del acuerdo. Rafael Pardo, ministro colombiano del post-conflicto, considera que la paz tardará 15 años en llegar a todo el territorio y que la guerra civil será un lugar de memoria.

Según (Gonzalez, 2017) al año 2017, Colombia y la comunidad internacional representada por los más altos dignatarios saludaban el acuerdo de paz como la mejor noticia en medio de un mundo convulsionado por la guerra, los conflictos, la intolerancia y el terrorismo. Además, de considerar que puede ser un lastre para la construcción de un futuro sin violencia.

Por cierto, si la lucha contra el terrorismo, la violencia, el narcotráfico y el conflicto ha sido un problema que ha enfrentado el país durante más de 50 años, una de las zonas más azotadas es la zona suroccidental del país que se componen por los departamentos de Nariño, Cauca y Valle del Cauca, siendo los dos primeros las zonas en la cual las Farc se han asentado y actuado, generando en la región terror e imposibilitando el uso adecuado de la tierra y la convivencia en general.

Tal es el caso de los beneficios que se espera traiga consigo para el departamento del Cauca, uno de los puntos que se plasmó en el acuerdo, la reforma rural integral. Además del programa de desarrollo con enfoque territorial (PDET), La cual tiene ocho pilares que marcan la ruta para crear los procesos de planeación en los territorios.

- Ordenamiento social de la prosperidad real y el uso de suelo
- Reactivación económica y producción agropecuaria
- Educación rural
- Vivienda, agua potable y saneamiento
- Salud rural
- Derecho a la alimentación
- Reconciliación convivencia y paz
- Estructura y adecuación de tierra.

A través de las circunscripciones especiales que habrá en estas mismas regiones, se dinamizará la política donde podrán las diferentes organizaciones sociales estar en los escenarios de discusión de la alta política y directamente participando en el

propio ejercicio de la democracia. Esto es paz. Las Circunscripciones Especiales de Paz fueron pensadas para dar voz y representatividad a las zonas más afectadas del conflicto. Agrupadas en las mismas zonas donde se llevará a cabo la Reforma Rural Integral y contarán con un representante a la Cámara por cada zona PDET (Renovación del territorio) .

Además de lo anterior se espera que Colombia gane con la implementación de los acuerdos de paz lo siguiente: 1. Acelerar el crecimiento (expansión y consolidación de la economía nacional), 2.mejorar la distribución de la propiedad de la tierra (disminución de la brecha entre la zona rural y urbano), 3. Un mejor y más incluyente sistema financiero (inclusión y expansión del sistema financiero, 4. Reducción de la victimización y mejorara la calidad de vida (reparación a víctimas del conflicto armado y disminución en la victimización), 5.menos costos directos que impone el conflicto (reducción paulatina de los costos asociados al conflicto armado y a la defensa).

En consecuencia, a la firma del acuerdo de paz y a la desmovilización de muchos guerrilleros se puede afirmar que el entorno político del norte del cauca tiene una nueva perspectiva, comparada con años pasados en los cuales existía una ola de violencia y temor por la presencia de fuerzas armadas en el sector y en la cuales existieron obstáculos que impidieron el desarrollo económico y social.

La medición del desempeño municipal ilustra el comportamiento de ciertos componentes como la educación, la salud, el acceso a servicios públicos y la seguridad.

Enfocando el análisis a los dos últimos componentes; se encuentra que para el año 2016 se obtiene un puntaje de 68,41 respecto a la seguridad del municipio, donde se tienen en cuenta medidas como el hurto, los homicidios y la violencia intrafamiliar por cada 10.000 habitantes, lo cual dentro del rango establecido se encuentra en nivel medio. Mientras que el acceso a servicios públicos se evalúan los componentes de gestión referentes a la cobertura de energía rural, penetración de

internet y cobertura de acueducto y alcantarillado, donde el municipio tiene un puntaje de 48,30 para el año 2016 que lo ubica en un nivel bajo dentro del rango establecido.

Grafico 5. Acceso a servicios publicos

	Puntaje 2016	Promedio por grupo DI 2016
Educación	51,41	48,41
Salud	93,53	84,23
Acceso a servicios públicos	48,30	50,72
Seguridad	68,41	91,34

Fuente: Tomado de terridata Departamento Nacional de Planeación Colombia

Rangos: bajo < 65, medio >=65 y <=72 , alto > 72

En agosto del año 2018 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales en el país lo cual acarrea consigo que al elegir un nuevo presidente surgirán nuevas apuestas y planes de gobierno, variaciones en aspectos tributarios y de inversión, donde existe la posibilidad de que se cambien los focos de atención del país en los sectores de económicos.

Tabla 2. Matriz del entorno político legal

MATRIZ DEL ENTORNO POLÍTICO LEGAL				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Consecuencias del fin del conflicto armado		X		
Beneficios tributarios para empresas tras el postconflicto				X
Cambios en el plan de gobierno por elección de nuevo presidente en el año 2018		X		
Participación del departamento en programas de desarrollo con enfoque territorial en el departamento			X	

Fuente: Elaboración propia

6.3 ENTORNO ECONÓMICO

Mundial

Según el Banco Mundial, el crecimiento de la economía mundial se acercará al 3,1 por ciento en 2018 después de un 2017 mejor de lo previsto, dado que continuará la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio, y las economías en desarrollo exportadoras de productos básicos se beneficiarán con el alza en los precios.

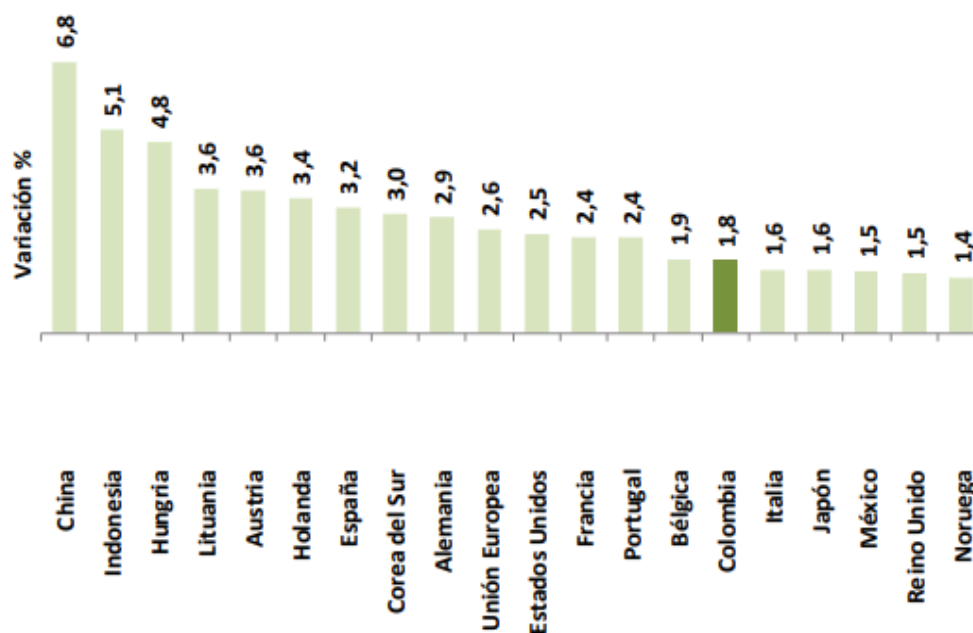
Por otra parte, según (Banco mundial, 2018) se estima que 2018 será el primer año, desde la crisis financiera (2008), en el que la economía mundial funcionará cerca a plena capacidad. En vista de que se espera que el potencial de crecimiento disminuya, los responsables de diseñar políticas deberán mirar más allá de los instrumentos monetarios y fiscales que se utilizan para estimular el crecimiento en el corto plazo y analizar la implementación de iniciativas que permitan impulsarlo en el largo plazo.

Unas 120 economías, que generan tres cuartas partes del PIB mundial, registraron un repunte del crecimiento, en términos interanuales, en 2017; se trata del aumento del crecimiento mundial más sincronizado desde 2010. Entre las economías avanzadas, el crecimiento del tercer trimestre de 2017 fue más fuerte de lo proyectado en el otoño, sobre todo en Alemania, Corea del Sur, Estados Unidos y Japón. Algunas de las principales economías de mercados emergentes y en desarrollo, como Brasil, China y Sudáfrica, también registraron en ese trimestre un crecimiento superior al previsto en el otoño (Fondo monetario internacional, 2018).

Con la llegada a la presidencia de Estados Unidos de Donald Trump y sus políticas conservadoras y proteccionistas, las economías como la China han tomado el mismo camino mediante la imposición de aranceles

En 2017, Colombia se ubicó entre los países de un crecimiento económico bajo, teniendo presente la dinámica de China, Indonesia, Hungría, Austria, Holanda, España, con aumentos superiores al 3%. Mientras que Estados Unidos creció 2,5%. Colombia superó el crecimiento de México (1,5%), reino Unido (1,5%) y Noruega (1,4%), entre otros.

Gráfico 6. Crecimiento económico en el mundo 2017



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

América

Luego del estancamiento de 2015 y el bajo crecimiento económico en el primer semestre de 2016, los indicadores disponibles para los primeros meses de 2017 sugieren que las economías de la región se mantienen en una senda de crecimiento positiva. En el primer trimestre de 2017, la tasa de crecimiento regional mostró una aceleración respecto de los resultados trimestrales de 2016 y aumentó un 0,4%, en comparación con una tasa promedio de crecimiento trimestral interanual del -0,9% del PIB en los tres últimos trimestres de 2016.

La inversión de la región aumentó un 4,7% en el primer trimestre de 2017. Este resultado se atribuye al incremento de la inversión tanto en construcción como en

maquinaria y equipos, pero principalmente a inventarios. A nivel subregional, los datos de las cuentas nacionales del primer trimestre de 2017 confirmaron que la inversión ha comenzado a crecer en América del Sur (Comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2017).

Es necesario anotar que unos países poseen una economía más sólida y positiva que otros, debido a su forma de gobierno y a sus políticas económicas y fiscales.

Nacional

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. Sin embargo, 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 (Asociación nacional de empresarios de Colombia, ANDI, 2018).

Sin embargo, tanto las calificadoras de riesgo como los analistas económicos han venido reiterando preocupaciones por los elevados faltantes fiscales del Gobierno Central (GC) colombiano durante el período 2016-2018. Estos se estarán ubicando en el rango 3.5%-4% del PIB por año, donde infortunadamente la Reforma Tributaria de la Ley 1819 de 2016 se está quedando corta en su cometido de lograr recaudos adicionales de al menos un 2% del PIB. En efecto, el recaudo tributario tan solo ha logrado crecer a ritmos cercanos al 2.5% real anual en lo corrido del año a septiembre de 2017 frente a estimaciones del 7% real a inicios del año. Solo de esta manera se estaría incrementando la relación Recaudo/PIB del GC del 13.6% de

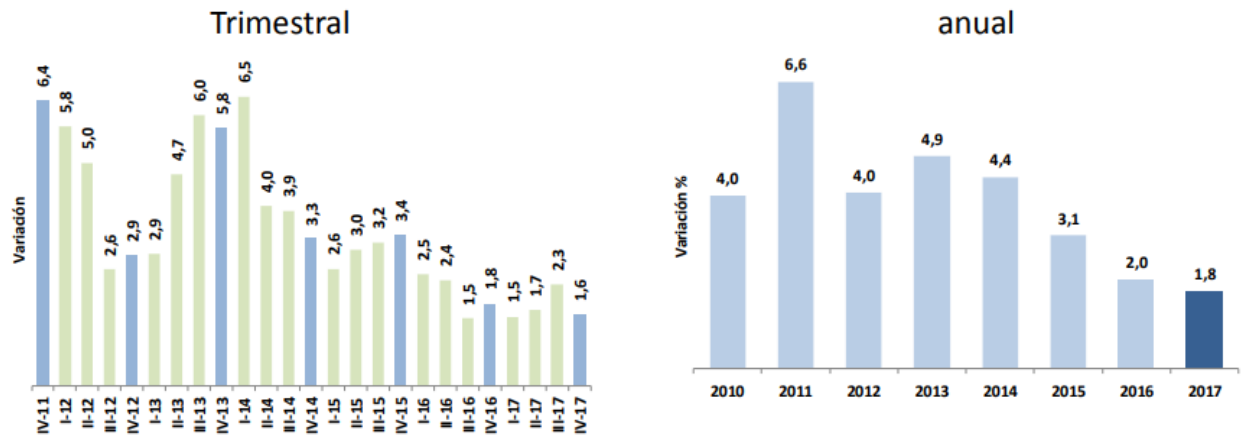
2016 hacia el esperado 14.2% de 2017 (nótese que estos son recaudos netos de devoluciones) (Asociación nacional de instituciones financieras ANIF, 2018).

Un tema importante de discusión que tuvo el país en 2017 y que continuara en el 2018 es el de la negociación del proceso de paz que en términos generales para el país trae visiones optimistas.

De acuerdo a lo dicho por (Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE), 2017) espera que el acuerdo de paz genere dividendos económicos y sociales positivos. Por un lado, se espera que la desaparición de las Farc como grupo armado mejoraría el potencial de crecimiento económico a través de, entre otras cosas, una reducción de la destrucción de bienes materiales y de capital humano, mayor confianza y cohesión social, evitando al mismo tiempo el desvío de gastos productivos hacia gastos militares relacionados al conflicto armado. Por otro lado, respetar el Acuerdo de Paz requiere inversiones, y la redistribución de gastos hacia sectores más productivos y regiones donde el capital es escaso, generando beneficios económicos significativos. Finalmente, las estimaciones indican que los sectores de la economía más beneficiados serían la agricultura, edificaciones y obras civiles.

En el IV trimestre de 2017, la variación del PIB fue de 1,6%, una tasa baja, aunque fue cercana al crecimiento de igual trimestre de 2016 (1,8%). La desaceleración de la economía se evidenció durante todo el año 2017, con un crecimiento anual del PIB de 1,8%, la tasa anual más baja en la presente década (véase gráfico 7)

Gráfico 7. Variación del PIB en Colombia 2010-2017 trimestral y anual



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Gráfico 8. Participación en el PIB en Colombia 2017



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

La anterior grafica indiqa que en 2017 la Industria tubo una participación de (10,9%) y el sector comercio-restaurantes-hoteles (12,2%) representaron el 23% del PIB (Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, MINCIT, 2017)

Por otra parte, en cuanto a la perspectiva de crecimiento para el Colombia los pronósticos privados realizados prevén una recuperación para 2018 y 2019, con un promedio de 2,5% y 3%, respectivamente. Para el 2018, el Banco de la República y el Ministerio de Hacienda proyectaron un crecimiento del PIB de 2,7%, mientras que la perspectiva del FMI es de mayor recuperación, con un aumento de 3%. (véase gráfico 9)

Gráfico 9. Perspectiva de crecimiento para Colombia

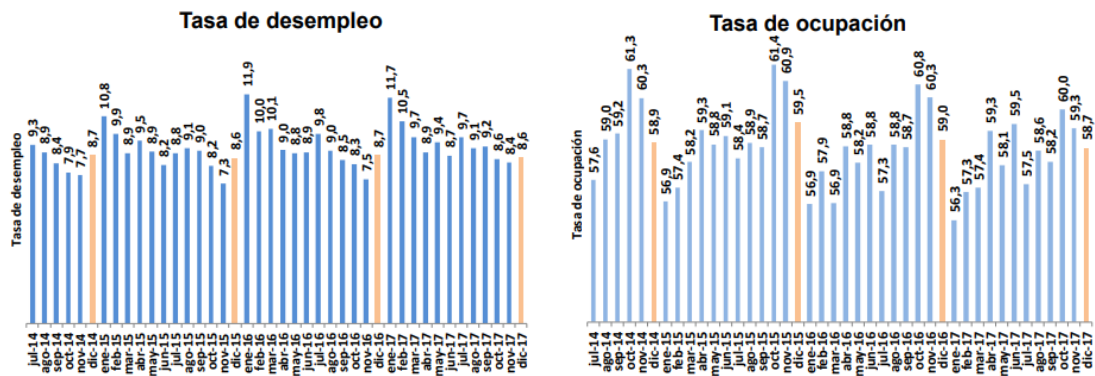
Firma	2018	2019
Larrain Vial	2,2	2,8
Ecoanalitica	3,3	n.a
CESLA	2,8	3,1
Corficolombiana	2,6	3,3
ANIF	2,3	3,0
IHS Markit	2,4	2,6
Econ Intelligence Unit	2,5	3,1
Morgan Stanley	2,3	2,8
BTG Pactual	2,3	n.a
JP Morgan Chase	3,0	3,2
Banco de Bogotá	2,5	3,2
BanColombia	2,5	3,2
Citigroup	2,5	3,1
Oxford Economics	2,9	3,2
Capital Economics	2,6	2,8
Davivienda	2,2	n.a
Fedesarrollo	2,4	2,8
BBVA	2,0	3,0
Promedio	2,5	3,0

Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Pasando a otras variables relevantes de análisis a nivel nacional podemos mencionar la tasa de desempleo y ocupación nacional la cual en el periodo de julio de 2014 a diciembre del 2017 ha tenido un comportamiento que se puede decir que ha sido cíclico en cuanto al comportamiento anual pero ha tenido variaciones respecto a los meses en diferentes años; pues en diciembre de 2017, la tasa nacional de desempleo se ubicó en 8,6%, inferior en 0,1 p.p. al registro de igual mes de 2016 (8,7%) Por décimo mes consecutivo se obtuvo una tasa de un dígito en el año. El número de desempleados en diciembre fue de 2,1 millones, inferior en 13,3 mil personas al obtenido en igual mes de 2016. Por su parte, la tasa de ocupación

fue de 58,7%, con 22,6 millones de personas ocupadas, 188 mil más, comparado con similar mes del año anterior. (véase gráfico 10)

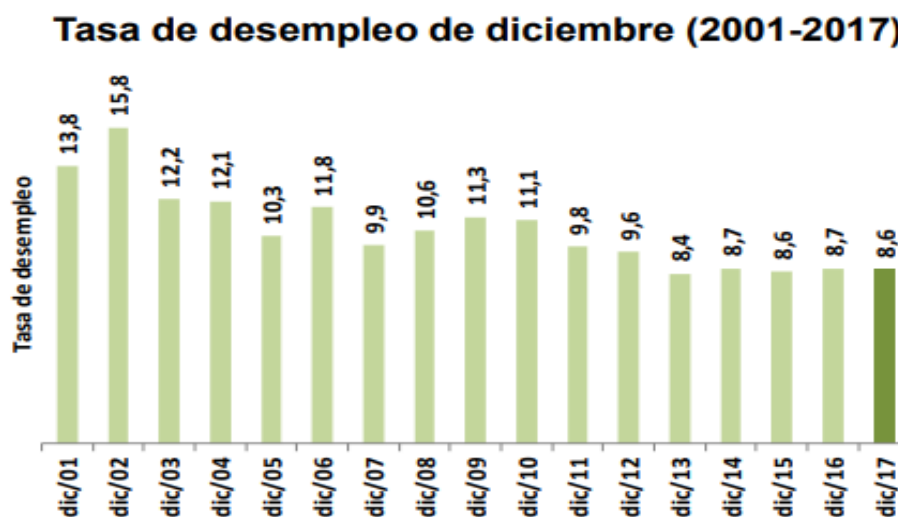
Gráfico 10. Tasas de desempleo y ocupación por mes julio de 2014-2017



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

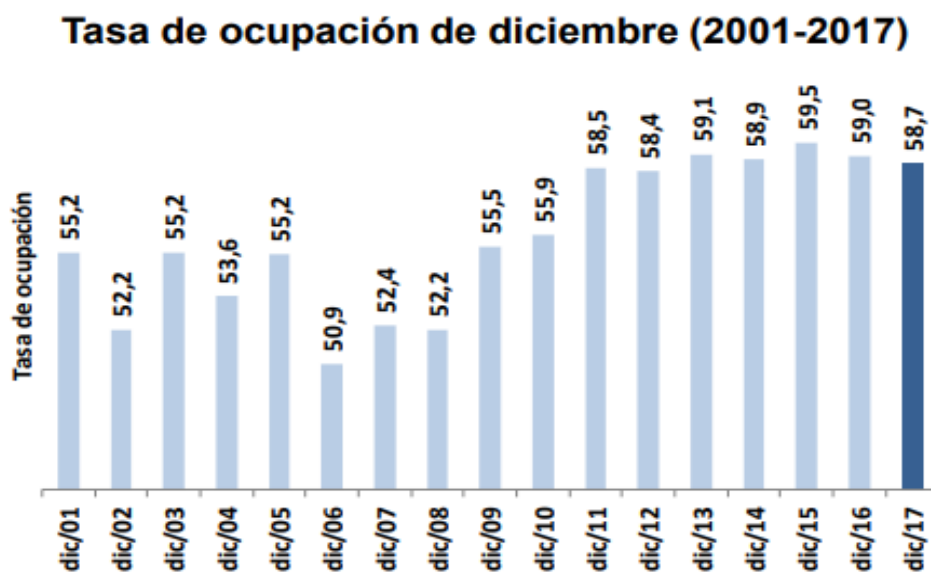
Diciembre es un mes que debido a las diversas celebraciones es una temporada que difiere de los otros meses del año por ello es válido destacar una variable que desagregue la tasa de desempleo y de ocupación en dicho mes en los diferentes años; desde 2011, se registra una tasa de un dígito en un mes de diciembre. La tasa de ocupación en el mes fue de 58,7%, disminuyendo levemente respecto a igual mes del año anterior (59%). (véase tabla 11 y 12)

Gráfico 11. Tasa de desempleo y ocupación en diciembre (2001-2017)



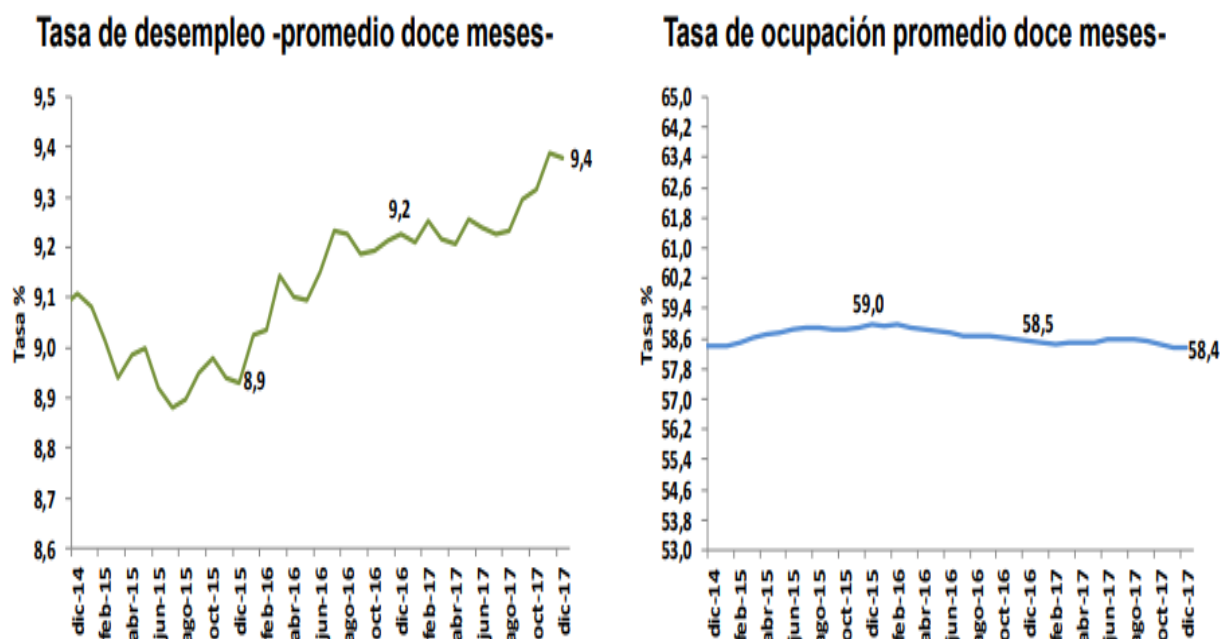
Fuente: tomado de ministerio de industria comercio y turismo mincit Colombia

Grafico 12. Tasa de ocupacion de diciembre (2001-2017)



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Gráfico 13. Tasas de desempleo y ocupación año 2017 en Colombia



Fuente tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

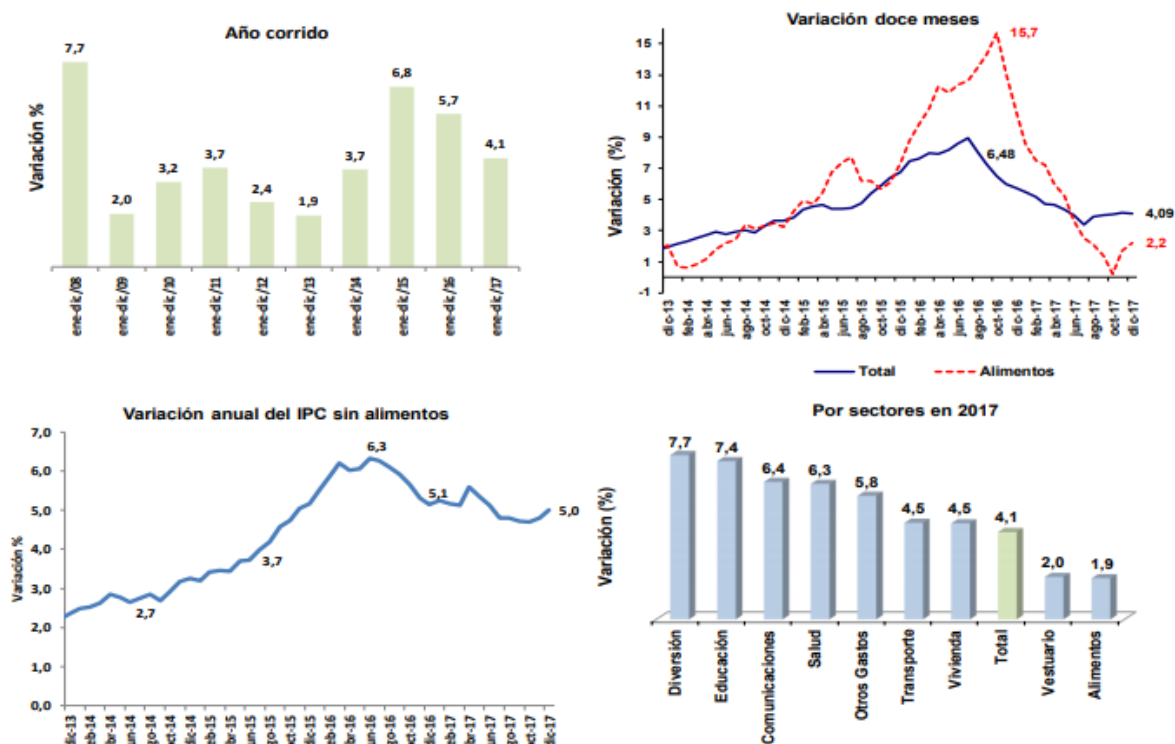
En promedio 12 meses, se registró una tendencia creciente en 2016 y en el segundo semestre de 2017; sin embargo, se mantuvo en niveles de un dígito. Por su parte, la tasa de ocupación está nivelada cerca de 58,4%.

Por otro lado se analizan las tasas de inflación y de interés; donde la tendencia de la inflación es decreciente; en 2017 se situó en 4,1%, inferior en 1,6 puntos porcentuales al registrado 2016. Se ubicó cerca de la meta del Banco de la República (rango del 2%-4%, con meta puntual de 3%). Los sectores de diversión (7,7%), educación (7,4%), comunicaciones (6,4%) y salud (6,3%), fueron los de mayor variación. Los alimentos fueron los de menor variación (1,9%).

Por otro lado (Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, MINCIT, 2017), afirma que con la desaceleración de la economía y con la inflación decreciente, el Banco de la República en 2017 redujo en forma constante la tasa de

interés de intervención; a comienzo de año era 7,5% y en febrero de 2018 se ubicó en 4,5%, tasa similar a la registrada en 2015. Igual tendencia, la tasa de interés DTF (captación), comenzó a reducirse.

Grafico 14. Inflación en Colombia



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Local

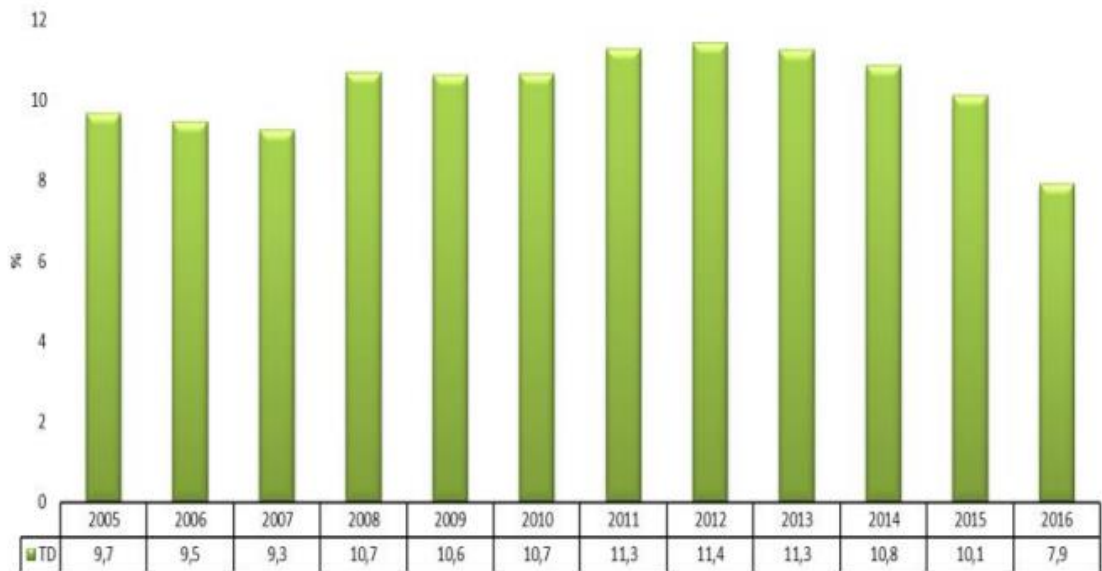
Perfil económico del cauca y Santander de Quilichao

Como aspectos generales se puede mencionar que el departamento del cauca consta de 42 municipios de los 1123 del país; cuya participación en el PIB nacional es del 1,8% del país, además al año 2016 presenta un PIB per cápita de

\$10.958.906 frente a un \$17.696.729 del PIB nacional (Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia MINCIT, 2018).

Así mismo, teniendo en cuenta los indicadores de mercado laboral publicados por el DANE, en el año 2016 el Cauca presentó una tasa de desempleo de 7,9%, lo cual significó una reducción del 2,2% con respecto al año anterior. Esto permitió que el Departamento tuviera una evidente mejora en su posición en el ranking nacional de desempleo, al ubicarse en el lugar número 18, mientras que en el año 2015 se ubicó en el octavo puesto. El departamento presentó una tasa de desempleo menor que departamentos como Risaralda (9,3%), Caldas (9,3%), Bogotá (9,3%), Sucre (9,4%), Antioquia (9,6%), Chocó (10,7%) Valle del Cauca (11,2%) y Quindío (13,9%). Así mismo, se ubicó 1,3 puntos porcentuales por debajo de la tasa nacional promedio de desempleo para el periodo, que fue de 9,2%. Entre tanto, Popayán continúa manteniéndose por fuera del ranking de las tres ciudades con mayor registro de tasas de desempleo del País, al ubicarse en el lugar número 14 para el trimestre móvil Agosto –octubre de 2017. En este periodo, la capital caucana registró una tasa del 10,1%, 0,8 puntos porcentuales por encima de la tasa de desempleo nacional (Camara de comercio del Cauca, 2018).

Gráfico 15. Tasa de desempleo Cauca 2005-2016

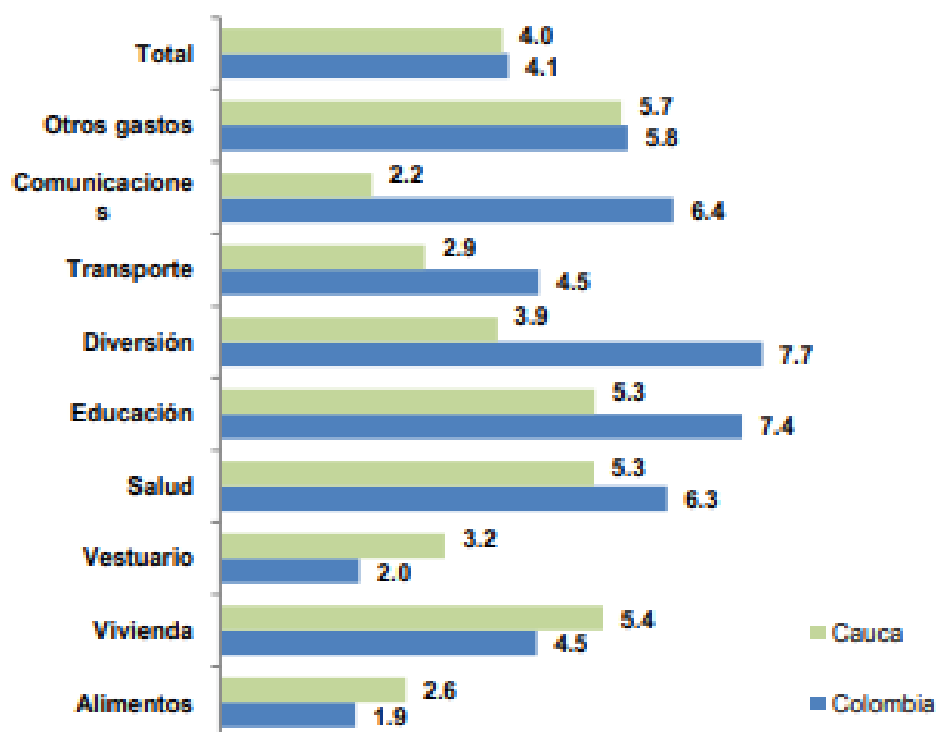


Fuente: Tomado de Cámara de Comercio del Cauca

Por otra parte, la inflación del departamento del cauca por grupo de bienes y servicios tuvo un total de 4.0 frente al 4.1 nacional (véase gráfico 16)

Gráfico 16. Inflación en el departamento de Cauca – diciembre 2017

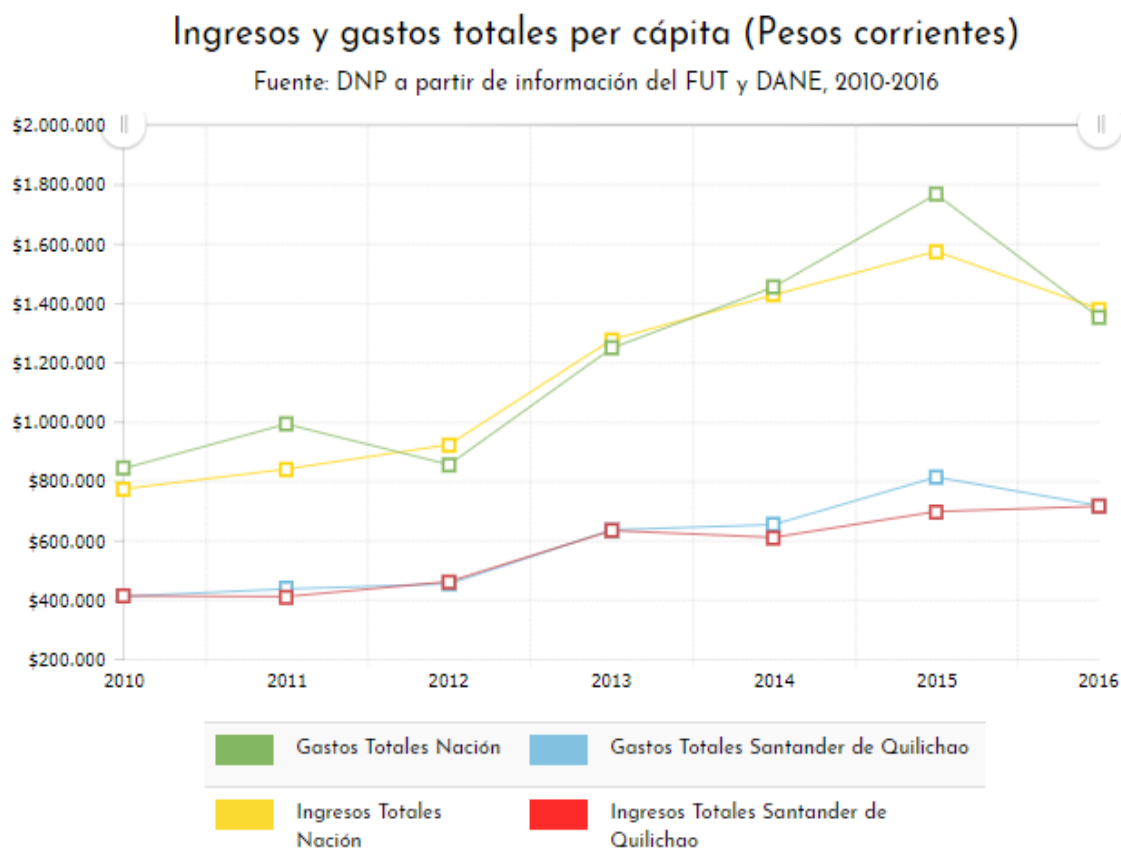
Por grupo de bienes y servicios



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

En el mismo orden de ideas se identifican los ingresos y gastos totales per cápita en pesos corrientes para el municipio de Santander de Quilichao periodo 2010-2016 donde se observa que, aunque tenía una tendencia creciente hasta el año 2014 que se desacelero intentando recuperarse al 2016, está muy por debajo de ingreso y gasto total de la nación. (Véase gráfico 17)

Grafico 17. Ingresos y gastos totales per cápita



Fuente: tomado de Terridata del departamento nacional de planeación de Colombia

Respecto a la economía del municipio buena parte proviene del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajo la Ley Paéz y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

Tabla 3. Matriz del entorno económico

MATRIZ DEL ENTORNO ECONOMICO				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Variación de la tasa de desempleo y ocupación, reducción del 2,2% en el 2016 comparada con el año 2015			X	
Variaciones negativas del déficit fiscal del municipio	X			
Comportamiento del porcentaje de participación en el PIB nacional			X	
Actuación de las perspectivas de crecimiento			X	
fluctuaciones de la tasa de Inflación y la variación anual el IPC por sectores		X		
Indicadores de competitividad			X	
Políticas económicas especiales y transitorias del postconflicto				X
Ingresos y gastos totales per cápita del municipio frente a la nación			X	

Fuente: elaboración propia

6.4 ENTORNO GEOFISICO

El municipio de Santander de Quilichao se encuentra ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

Limita al norte con los municipios de Villa Rica y Jamundí, al sur con el municipio de Caldone, al occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo.

Santander de Quilichao tiene unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar: Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento. Topográficamente hay dos zonas bien definidas: la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La zona de ladera: topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sea muy variado.

La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica. En el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar, el café, la piña, la yuca y el plátano. Entre otros cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, fríjol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. La zona plana (Valle geográfico del río Cauca), se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado. En la zona de ladera ocupa un lugar relevante el cultivo del café, la yuca, el plátano y pan coger.

Tabla 4. Matriz del entorno geofísico

MATRIZ DEL ENTORNO GEOFISICO				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Ubicación geográfica del municipio de santander de quilichao			X	
infraestructura vial (via panamericana) y contar con la cercanía del principal puerto marítimo de colombia (buenaventura)				X

Fuente: elaboración propia

Para finalizar a continuación se observan algunos de los indicadores de competitividad que miden con variables que miden la economía de la región como lo es el doing business (véase gráfico 18)

Gráfico 18. Indicadores de competitividad del departamento del cauca

Indicador	Variable	Ránking
Cepal	Puesto	19
32 departamentos	Capital humano	21
5 indicadores	Ciencia y tecnología	12
(Cepal,2017)	Fortaleza de la economía	18
	Gestión y finanzas públicas	24
	Infraestructura	21
Doing Business	Puesto	20
23 ciudades	Apertura de una empresa	21
4 indicadores	Obtención de permiso de construcción	25
(Banco Mundial, 2017)	Pago de impuestos	10
	Registro de propiedades	13
Consejo privado de competitividad	Puesto	15
26 departamentos	Condiciones básicas	22
3 dimensiones	Eficiencia	11
(Consejo privado de competitividad, 2017)	Sofisticación e innovación	8

Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

6.5 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Según Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria

estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión

social. En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada (Carjaval, 2018).

El Departamento de Cauca es uno de los más diversos geográfica, social y culturalmente. Posee varios climas, desde el clima de páramo de Valencia hasta el templado de la costa pacífica o del Valle del Patía. Cuenta con innumerables riquezas naturales y variedad de especies de flora y fauna. Así mismo, cuenta con una importante variedad étnica ya que conviven indígenas, negros y mestizos, que generan gran diversidad de manifestaciones artísticas y culturales.

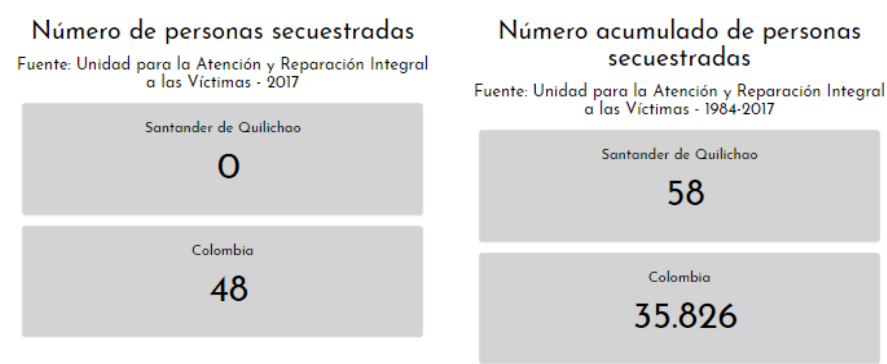
El norte del departamento es una región que hace parte del valle geográfico del río Cauca, cuyos pobladores negros conservan sus tradiciones.

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con un calendario cultural que registra más de 170 eventos artísticos y culturales al año, Existen más de 10 organizaciones culturales legalmente constituidas y más de 100 agrupaciones artísticas y culturales organizadas en los sectores urbano y rural del Municipio que difunden tanto expresiones artísticas y manifestaciones culturales del acervo propio de nuestras comunidades como de otras exógenas que alimentan aún más esta gran diversidad.

Con respecto a la seguridad y convivencia ciudadana es evidente que el municipio ha sido afectado en las últimas décadas por los fenómenos generadores de violencia en el país, tales como actores al margen de la ley, delincuencia común y narcotráfico. El estar situado en una zona estratégica de confluencia de caminos entre el piedemonte de las cordilleras central y occidental y la planillanura del Valle del Río del Cauca, lo hacen particularmente atractivo para el desarrollo de actividades ilegales.

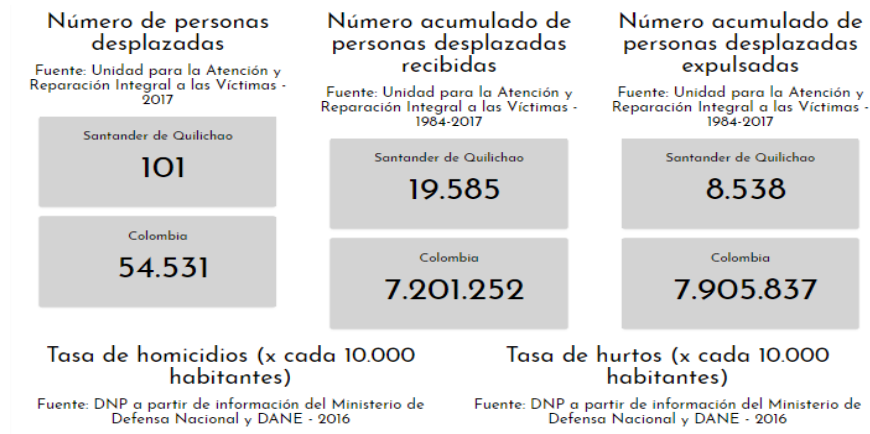
Los casos de homicidios por muertes violentas que se cometen anualmente en nuestro municipio son altos, de los cuales los jóvenes son los más afectados por esta situación de violencia y se concentra especialmente en hombres.

Grafico 19. Número de secuestros en el año 2017 en Santander de Quilichao



Fuente: Terridata departamento nacional de planeación Colombia

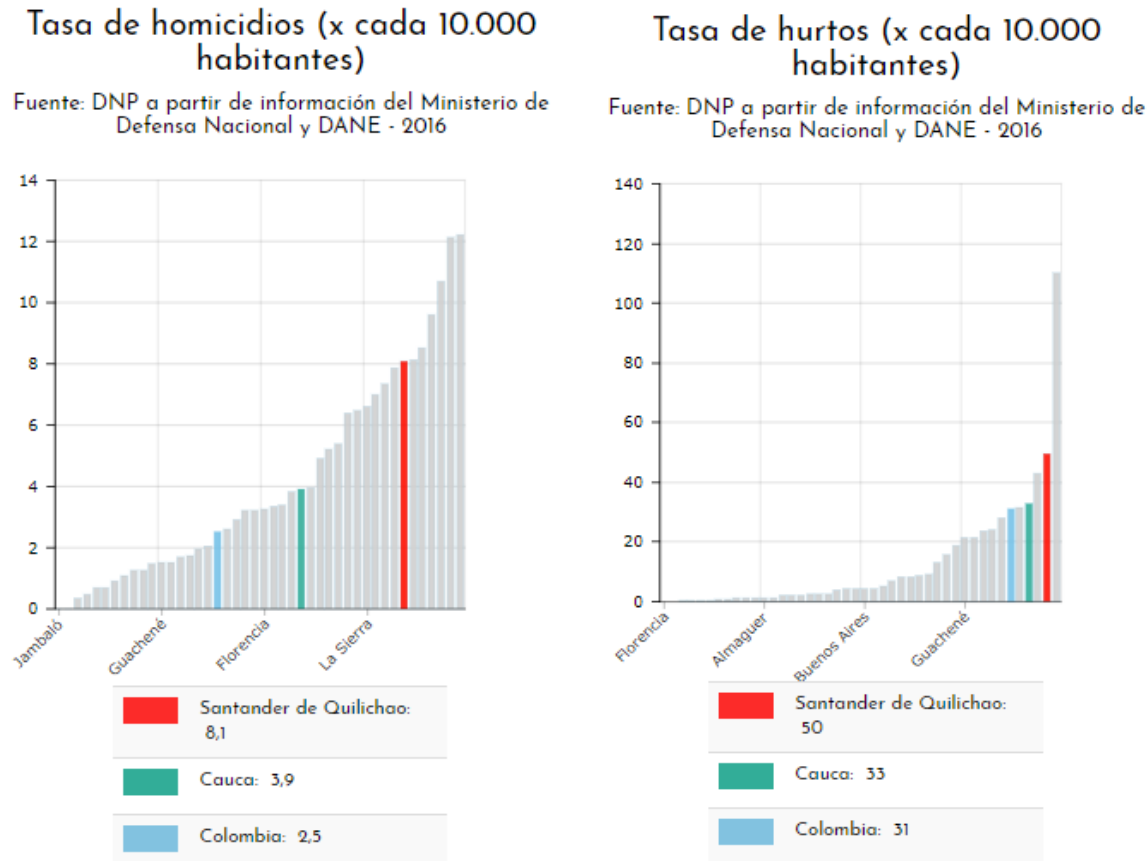
Grafico 20. Indicadores de desplazamiento en Santander de Quilichao



Fuente: Terridata departamento nacional de planeación Colombia

Dicho lo anterior, es relevante mencionar que, así como una vez el departamento del Cauca y demás departamentos en donde hubo presencia de las fuerzas armadas sufrieron y se vieron imposibilitados ante muchas oportunidades, este nuevo panorama del posconflicto y la negociación de la paz traen para ellos un mejor panorama. Es por esto que el gobierno ha creado programas en los cuales se les da prioridad y se lucha por que ellos tengan las oportunidades que por mucho tiempo se les dificultaron.

Grafico 21. Tasa de hurtos y homicidios en Santander de Quilichao



Fuente: Terridata departamento nacional de planeación Colombia

Para combatir esta situación, el gobierno ha dispuesto para ayudar con el orden público municipal la presencia permanente de la policía nacional y las fuerzas militares, además otros organismos de seguridad que actualmente operan son: Comando de Distrito (abarca 7 municipios), una Estación de Policía en Santander y una Sub Estación de Policía en Mondomo, Fiscalía, Gaula, SIJIN, CTI y el Ejército Nacional (Consejo municipal de Santander de Quilichao Cauca, 2012).

Por otra parte, Según el (Departamento administrativo nacional de estadística, DANE, 2006) en los municipios el nivel educativo con mayor número de personas es básica primaria y secundaria con un 44,9% y 31,0% respectivamente; el 3,6% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,7% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 8,4%. De este modo se puede decir que en su mayoría las personas del municipio han pasado por la primaria y secundaria y por ende el grado de alfabetismo de la población es alto.

El municipio de Santander de Quilichao es un municipio no certificado en el sector educativo, lo cual implica que los servicios administrativos del personal directivo, docente y administrativo que labora en el sector dependen directamente de la Secretaria de Educación del departamento del Cauca, quien tiene en el territorio una oficina de coordinación de Núcleo Educativo, que maneja el personal humano que presta el servicio en las instituciones que dependen directamente del departamento.

Santander de Quilichao es el segundo municipio del Cauca con mayor número de instituciones educativas, actualmente en total existen 21 instituciones educativas, 6 en el sector urbano y 15 en el sector rural. Adicionalmente se cuenta con 5 centros educativos en el sector rural. En Educación Superior, tiene una amplia oferta de universidades y centros tecnológicos, además del SENA. Unas de ellas son la universidad del cauca, la universidad del valle, la Universidad unicomfacauca, la fundación universitaria de Popayán y la universidad nacional abierta y a distancia entre otras.

El SENA tiene a su vez una amplia oferta de tecnologías y técnicas que varían por periodos. En la actualidad se encuentra adelantada la construcción de la sede regional y se tiene en proyecto la Ciudadela universitaria de la Universidad del Cauca, consideradas mega obras que darán impulso a toda la subregión del norte del Cauca (Concejo municipal de Santander de Quilichao, 2016).

En materia comercial el municipio de Santander de Quilichao es un eje de aprovisionamiento comercial de todo el norte del cauca, ubicado de forma estratégica debido a las vías de acceso que le comunican con el sur del valle y lo municipios y veredas aledañas del norte y sur del cauca; el comercio se dinamiza por los individuos de municipios vecinos que confluyen los días de mercado, que por costumbre histórica han sido los días miércoles y sábados, a realizar sus compras y ventas.

En el centro del municipio está ubicada la plaza de mercado. Santander es centro atractivo de comercio para muchos municipios vecinos ya que posee la capacidad disponible para abastecer a muchas personas y además a él llegan diversos tipos de productos y de servicios.

Tabla 5. Matriz del entorno socio cultural

MATRIZ DEL ENTORNO SOCIO CULTURAL				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Comportamiento del desempeño municipal en cuanto a seguridad : comportamiento de las tasas de homicidios, desplazamiento y secuestros en el municipio y acceso a servicios publicos		X		
Variaciones en el desempeño municipal frente al acceso a servicios publicos	X			
Fuerte presencia de grupos etnicos: comportamiento de la pluralidad cultural y etnica en el municipio visto desde el desarrollo de la agenda				X
Baja insercion de estudiantes a la educacion superior		X		
El indice de necesidades basicas insatisfecha es el decimo mas alto en toda colombia		X		

Fuente: elaboración propia

6.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología ha ocupado un relevante lugar en el entorno cambiante de las organizaciones, debido a la globalización y al volátil entorno internacional, es por esto que se ha vuelto un instrumento de gestión que permite y facilita muchas funciones en la empresa, por esta razón, muchos autores hoy hablan de la tecnología y su relación con las empresas e incluso con la sociedad.

En el libro entorno organizacional de (Guzman, y otros, 1998) afirman que: se ha conformado un grupo de tecnologías agrupadas que le han llamado *el nuevo paradigma competitivo y tecnológico*. Anteriormente el desarrollo dependía de la cantidad de energía, de recursos naturales, de trabajo, de capital; hoy en día

dependen sobre todo de la capacidad de conocimiento y de la información disponible para actuar sobre el proceso de trabajo. Las nuevas tecnologías son intensivas en información. Tales tecnologías tienden a cambiar la esencia de las ventajas competitivas y perfilar estrategias. Ante un entorno cambiante y exigente, la capacidad de innovación como base para ofrecer productos variados, modificables y de calidad es un requisito indispensable.

De esta manera resulta relevante mencionar que el uso de las Tics cada vez representan un reto para las empresas de hoy, y es por esto que muchas empresas acuden a adoptar en algunos casos sistemas de información empresarial o sistema de planeación de recursos empresariales (ERP), ya que estos proporcionan una plataforma de tecnología en la que las organizaciones pueden integrar y controlar sus principales procesos de negocio. Existen diferentes tipos de sistema de información que apoyan diferentes funciones, niveles de la organización y procesos de negocio.

A continuación, se muestran seis tipos de sistemas de información: en primer lugar, sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS) en el nivel estratégico; en segundo lugar, sistemas de información gerencial (MIS) y sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DDS) en el nivel administrativo; y por ultimo sistema de trabajo del conocimiento (KWS), Sistema de oficina en el nivel de conocimiento y sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) en el nivel operativo.

(Laudon & Laudon, 2004) plantean que a su vez estos sistemas se pueden integrar desde una perspectiva funcional, que apoyan las principales funciones empresariales como lo son las ventas y el marketing, la manufactura y producción, las finanzas y la contabilidad y los recursos humanos.

Entorno al uso de dispositivos móviles y aplicaciones se han creado estrategias empresariales que facilitan que las empresas cada vez actúen con mayor velocidad, tomando decisiones acertadas y no dejando escapar oportunidades. Los dispositivos móviles se están convirtiendo en un instrumento primordial para las

empresas ya que, de manera similar al cambio que supuso la adopción de Internet, potencian la eficiencia y la agilidad de los negocios. Así mismo, las aplicaciones también son un factor a tener muy en cuenta en cualquier tipo de negocio debido a la alta conectividad (capacidad de acceder a servicios de Internet) que tienen las personas hoy en día. Es por ello que las empresas deben de plantearse cómo puede ayudarles la adopción de estas nuevas tecnologías, ya sea una aplicación para los clientes, una corporativa para que la utilicen los empleados o una o varias aplicaciones generales de productividad (anotaciones, gestores de tareas, calendarios, herramientas de comunicación, etc.)

Un ejemplo de cómo usar la tecnología móvil en la gestión interior de las empresas es con Mobile intelligence, Se trata de la extensión hasta los dispositivos móviles o Tablet de los programas de Business Intelligence que se utilizan en el ordenador. El objetivo es plasmar todo tipo de informe, dato, tendencia, balance, ineficiencia, etc. y ponerlo al alcance de cualquier empleado, con una disponibilidad total, sin importar el momento ni el lugar.

Otro ejemplo de cómo usar tecnología móvil es a través del marketing móvil. La cual busca crear experiencias de marca positivas y de fidelización con los clientes a través de una interacción directa. El marketing móvil promueve la interacción empresa-clientes, facilita difusión de ofertas, promociones y eventos, incentiva compras, ayuda a contactar los clientes en cualquier momento y espacio, apoya el desarrollo empresarial y facilita la segmentación.

Por otro lado (Carasco, 2015) nos da otro ejemplo del uso de la tecnología móvil es crear páginas web que se adapten a dispositivos móviles, es decir diseñadas especialmente para dispositivos. Ya que este es el medio que se está utilizando en el mundo actual para conectarse a internet.

Las redes sociales son un medio de comunicación en el cual hace algunos años muchos empresarios comenzaron a ver potencial para utilizarlas como un instrumento de publicidad, en la mayoría de los casos.

Las redes sociales han modificado la manera en que los negocios interactúan con sus clientes y poseen grandes ventajas empresariales como: se puede tener un fuerte impacto en los clientes a un bajo costo, ayuda a la segmentación y a encontrar tu público objetivo, es un canal de atención a clientes, mayor flexibilidad en variedad de formatos para hacer publicidad, (visual, escrito, videos, etc.), seguimiento de visitas de campañas publicitarias, aumentar visibilidad de la marca, facilita la comunicación empresa-clientes, elimina barreras geográficas y temporales, permite conocer las necesidades del público objetivo, sirve como instrumento de benchmarking, etc.

Algunas de las redes sociales más conocidas y utilizadas por empresas de comercialización son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, WhatsApp, Google+, Pinterest, YouTube, Blogger, etc.

Tabla 6. Matriz del entorno tecnológico

MATRIZ ENTORNO TECNOLÓGICO				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Desarrollo de las TIC en el sector comercio			X	
Costos altos de adopción de nuevas tecnologías, lo cual requiere grandes esfuerzos en (I+D)	X			
Tendencia creciente del uso de la tecnología en consumidores (internet, aplicaciones móviles, redes sociales etc)				X

Fuente: elaboración propia

6.7 ENTORNO AMBIENTAL

En el entorno ambiental podemos encontrar tanto variables referentes a las características del territorio y riesgos inminentes a los que es propenso por la ubicación, como aquellas variables que analizan el comportamiento de indicadores ambientales como el uso adecuado de recursos naturales.

Santander cuenta con un área de 72,4 hectáreas de ecosistemas estratégicos equivalente a un 0,14% de los 13,51% en el país y 9,11% del departamento; donde el área ocupada por ecosistemas estratégicos se encuentra representada mayoritariamente en áreas de humedales con 10.974 hectáreas y 570 de área de bosque seco tropical, el municipio contribuye al ecosistema estratégico de su departamento en 0.03%

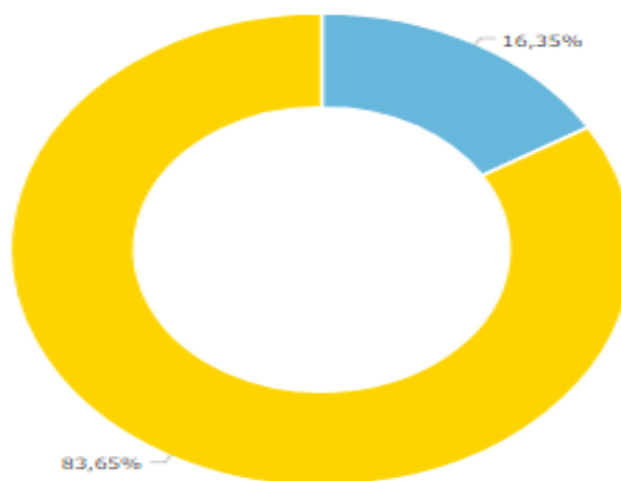
Además, cabe resaltar que el área deforestada en el territorio tuvo un súbito decrecimiento de 1990 a 2016, pasando de 2818,18 hectáreas deforestadas en el periodo 1990 a 2000 respecto a 7,90 hectáreas de en el periodo 2010-2012 y 6,69 hectáreas deforestadas al año 2016.

Por la ubicación de Santander de Quilichao nos encontramos con dos variables referentes a la amenaza por fenómenos hidrometeorológicos y eventos de desastres donde se identifica el porcentaje de ocurrencia según el IDEAM, SGC Y DNP; En cuanto a la primera variables (véase grafico 22) se encuentra que el municipio solo cuenta con una área amenazada por dichos fenómenos del 16,35%, ya en la segunda variable (véase grafico 23) se encuentra que el tipo de desastre al que se tiene un riesgo mas inminente es a las inundaciones seguido de los incendios forestales y movimientos en masa.

Grafico 22. Amenaza por fenomenos hidrometereologicos Santander de Quilichao
2016

Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos

Fuente: DNP a partir de información en el IDEAM y SGC - 2016



Área amenazada	Área (Hectáreas)	(%)
Área de la entidad territorial amenazada por fenómenos hidrometeorológicos	8.490,1 Ha	16,35%
Área de la entidad territorial no amenazada por fenómenos hidrometeorológicos	43.422,7 Ha	83,65%

Nota 1: La información corresponde al área amenazada por eventos hidrometeorológicos, es decir, asociada a movimientos en masa, inundaciones lentas y flujos torrenciales.

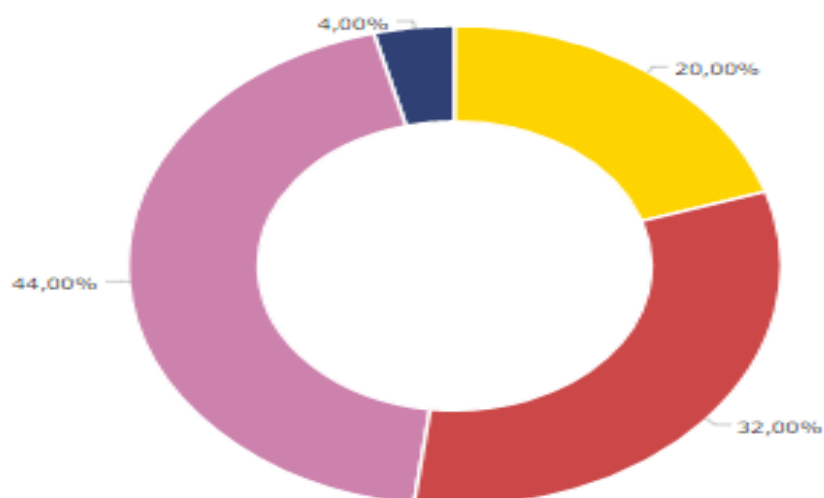
Nota 2: Los cálculos se realizan mediante cartografía IGAC 1:100.000.

Fuente: Tomado del DNP

Grafico 23. Eventos de desastres Santander de Quilichao 2010-2017

Eventos de desastres 2010-2017

Fuente: DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres - 2017



Desastre por tipo de evento	Frecuencia	%
■ Avenidas torrenciales	0	0,00%
■ Movimientos en masa	5	20,00%
■ Erupciones volcánicas	0	0,00%
■ Incendios forestales	8	32,00%
■ Inundaciones	11	44,00%
■ Sequías	1	4,00%
■ Sismos	0	0,00%
Total acumulado de eventos de desastres	25	%

Fuente: Tomado del DNP

Tabla 7. Matriz del entorno ambiental

MATRIZ DEL ENTORNO AMBIENTAL				
VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
Explotacion de los recursos: mineria ilegal		X		
Riesgo por el comportamiento bajo de los indices de amenaza por fenomenos hidrometereologicos	X			
Riesgo por la variación de los indices de eventos de desatres		X		
Presencia de areas de ecosistemas estrategicos			X	
Presencia de areas deforestadas en el territorio			X	

Fuente: Elaboración propia

6.8 MATRIZ INTEGRADA DE LOS ENTORNOS

Como resumen se presenta a continuación una tabla donde se incluyen cada uno de los entornos estudiados en este trabajo, en la cual se plantean algunas variables claves definidas.

Tabla 8. Matriz integrada de los entornos

MATRIZ INTEGRADA DE LOS ENTORNOS			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Entorno demográfico Comportamiento creciente de la tasa de población urbana frente a la rural	El aumento de la población urbana puede ser atendido como un crecimiento en la población que puede llegar a un aumento de establecimientos comerciales para la atención de toda la población.	Para el periodo 2010-2017 se registrar una tendencia creciente en la población urbana del municipio mientras que en el mismo periodo la tendencia para la población rural es decreciente.	Necesidad de atender un mercado local más grande, además del aumento de establecimientos comerciales de productos de panadería que satisfagan las necesidades de la población.
Entorno Político legal consecuencias del fin del conflicto armado y beneficios empresariales tras el postconflicto	Apertura de oportunidades mercados cuyo normal desempeño se veía imposibilitado por la fuerte presencia del conflicto armado, además del incremento en los sectores productivos del agro y los emprendimientos que surjan como oportunidad del postconflicto.	Con los beneficios otorgados al municipio por ser una zona más afectadas por el conflicto se espera que se incentive a los empresarios para permanecer y crecer en el territorio	La posibilidad de apertura al comercio en zonas de distensión donde algunas grandes empresas por protocolo se abstienen de ingresar

Entorno Económico Políticas económicas especiales y transitorias del postconflicto	Estas políticas permitirán que los territorios afectados por el conflicto armado se articulen a la vida económica y social de la nación contribuyendo a su expansión, crecimiento y desarrollo donde el sector comercial tendrá una participación clave en la reactivación económica de las zonas afectadas por el conflicto armado.	Se espera que la política económica logre la consecución de objetivos como el pleno empleo, la distribución del ingreso y la mejora de la calidad de vida y conservación del medio ambiente.	Dinamizar las posibilidades de comercio a nivel regional y departamental.
Entorno sociocultural Fuerte presencia de grupos étnicos: comportamiento de la pluralidad cultural y étnica en el municipio visto desde el desarrollo de la agenda cultural del municipio	La pluralidad étnica y cultural acarrea consigo diversas tradiciones y festejos típicos que dinamizan la actividad comercial, mediante la compra y venta de productos del agro y productos manufacturados; además son tradiciones que dictan estacionalidades en la actividad comercial, incrementada la demanda.	La mira en el empoderamiento de las comunidades mediante programas y proyectos que los orientan al desarrollo de actividades productivas, fomentara los beneficios y permanencia en el territorio.	La relación comercial que se tiene con las poblaciones afro descendientes e indígenas del municipio y zonas aledañas representa una oportunidad de dinamizar el comercio por temporadas al conocer las necesidades de acuerdo a las agendas culturales.
Entorno tecnológico Tendencia creciente del uso de la tecnología en consumidores (internet, aplicaciones móviles, redes sociales etc.)	Nuevos mecanismos de ventas y de atención al cliente mediante plataformas tecnológicas que permiten llegar a más personas y posibilitan la identificación de clientes potenciales.	Tendencia creciente del uso de tecnologías como herramienta para la compra y venta de productos.	Nuevas estrategias de mercadeo que le permitan aumentar su presencia en la región llegando a un mayor número de clientes y facilitando la atención a los clientes, ofreciendo otras alternativas de servicio y atención personalizada.

Entorno Ambiental Comportamiento de los índices de amenaza por fenómenos hidrometereológico y de desastres	Representa una ventaja para el sector que debido a las condiciones del territorio y ubicación se presentes comportamientos bajos de este tipo de riesgos ambientales	El territorio cuenta con índices bajos de movimientos en masa y sequias, y aunque la amenaza por inundaciones en más alta respecto a las dos anteriores no es tan significativa como una amenaza latente	Se hace manejable el tema de comercio con clientes y proveedores gracias al mínimo riesgo de afecciones en el transporte de mercancías por factores ambientales como inundaciones.
Entorno Geofísico infraestructura vial (vía panamericana) y contar con la cercanía del principal puerto marítimo de Colombia (buenaventura)	En el sector comercialización es necesario que al centro de distribución o local físico en el cual se desarrolla la actividad económica, lleguen los productos finales de manera oportuna y en buen estado. Es por esto que se hace necesario tener buenas vías de distribución, para que los proveedores puedan llegar sin ningún problema de movilidad.	Con los proyectos de construcción de la doble calzada sobre la vía Panamericana se hace más relevante la infraestructura vial como una oportunidad mayor para la actividad comercial	El municipio es considerado un puerto terrestre; la infraestructura vial y ubicación de Santander de Quilichao juega un papel clave en el sector comercial que compete a la organización; ya que cuenta con la vía Panamericana la cual es doble calzada y posee unas óptimas condiciones para el acceso a qué proveedores a. además la comunicación y acceso a municipios aledaños para la comercialización.

Fuente: Las autoras

7. ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO

7.1 CARACTERIZACION DEL SECTOR

Según la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas), realizada por el (Departamento administrativo nacional de estadística, DANE, 2012) código 4729: “comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p, en establecimientos especializados. Incluye La venta de otros productos alimenticios no clasificados previamente tales como leche en polvo, miel natural, aceites y grasas animales y vegetales, almidones, productos farináceos, avena en hojuelas, sal común, café, té, azúcar, cacao, especias, entre otros. El comercio al por menor de productos de panadería. El comercio al por menor de confitería o dulcería, preparados principalmente con azúcar, frutas, nueces secas confitadas, gomas de mascar, caramelos, turrone, jaleas, bocadillos, entre otros.

Esta clase excluye: La elaboración de productos farináceos (pastas). La elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos. El comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos.

Sector al cual pertenece la empresa “distriquesos y salsamentarías el paisa”, a la cual se le realizara una propuesta de plan estratégico para el periodo 2013-2021.

De acuerdo con (Duran & Kremerman, 2008) la palabra “Retail” se define como “Comercialización al por menor” o “Venta al detalle”. Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados.

Del mismo modo el DANE, quien es citado por (Superintendencia de industria y comercio, s.f) afirma que los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los

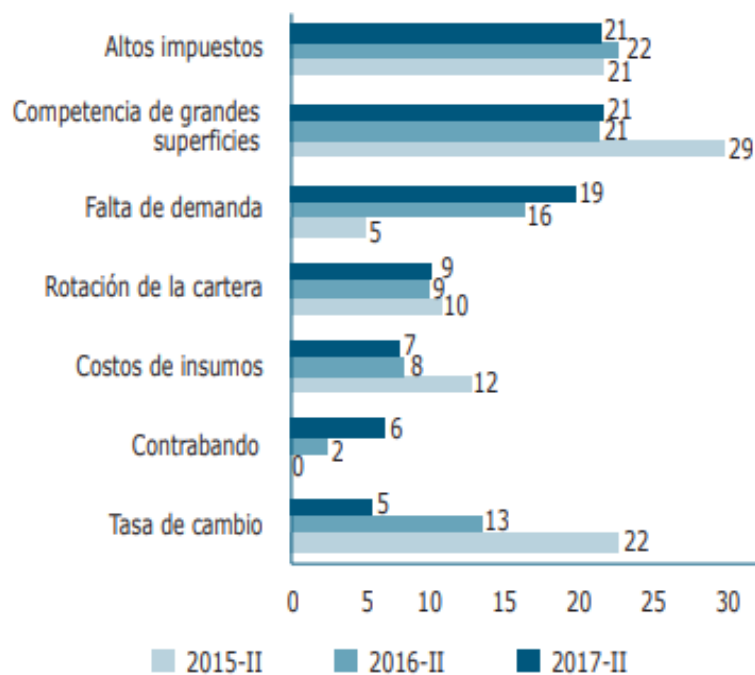
supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos.

Es preciso anotar que tradicionalmente el sector del retail en Colombia había estado integrado por detallistas, pequeñas bodegas y otras PYMES, lo que imprimía al sector una marcada atomización. Según la EAC (encuesta anual de comercio) el 32,5% de las empresas comerciales minoristas tienen ventas no especializadas, en tanto que sólo el 15% está especializado en comercio de alimentos y el restante 52,4% se dedican a comercio especializado diferente a alimentos (Amezquita & Patiño, 2011).

En Colombia, el comercio al por menor represento una de las principales fuentes de crecimiento del país, entre el 2010 y el 2014 la participación de esta actividad contribuye al 12% del crecimiento del PIB y el 44% de los nuevos trabajos generados en el país, en los últimos doce meses hasta julio de 2016, las ventas nominales del comercio minorista en los Grandes Almacenes e Hipermercados, ascendieron a \$47,2 billones, lo que significó un aumento de 12,8% con relación al año precedente., siendo un sector económico de gran dinamismo, que ha logrado apalancar los indicadores de crecimiento económico colombiano, en los últimos años. (Rincon, Niño, & Gomez, 2017)

Por otro lado, datos recolectados por (Asociación nacional de instituciones financieras, ANIF, 2018) en la gran encuesta Pyme, actualmente las pequeñas y medianas empresas de comercio se están viendo afectadas o consideran que sus principales problemas están relacionados en primer lugar, los altos impuestos y en segundo lugar la competencia con las grandes superficies. En el siguiente grafico se evidencian todas las problemáticas, con sus respectivos porcentajes en el segundo semestre de los años 2015,2016 y 2017.

Gráfico 24. Sector comercio, principal problemática (%)



Fuente: Asociación nacional de instituciones financieras (ANIF), 2018

Ventas

Conforme a la encuesta anual de comercio, realizada por el (Departamento administrativo nacional de estadística, DANE, 2017) en el año 2016, las ventas del sector comercio al por menor realizadas en las empresas estudiadas, ascendieron a \$86,0 billones, equivalentes a 35,0% de las ventas totales del comercio; de este valor las empresas que más participaron con \$25,1 billones fueron las ventas realizadas por el comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por alimentos, mientras que las que tuvieron menor participación fueron las especializadas en la comercialización de textiles con \$0,5 billones.

Según la revista (Dinero, 2017) en un informe presentado en septiembre de 2017 las ventas del comercio minorista presentaron resultados positivos. Las ventas

de alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas repuntaron un 7,8% y electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico lo hicieron con un 6,8%. Estas dos líneas de mercancía, que más contribuyeron este mes de manera positiva, han venido presentando un buen comportamiento y crecimiento durante siete periodos consecutivos. Esto se debe a la apertura de nuevos establecimientos y la realización de mayores ofertas.

Durante los meses de enero y febrero de 2018 con respecto al mismo periodo de 2017, los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos aumentaron sus ventas reales en 6,5% y los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco incrementaron sus ventas reales en 11,2%, aportando en conjunto 3,0 puntos porcentuales a la variación, según el (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018)

Por otra parte, el empleo asociado con el comercio cayó -0,2% respecto a igual mes de 2017, presentando por cuatro meses consecutivos una variación negativa.

Gráfico 25. Ventas de Comercio al por menor – variación año 2017



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Para enero-diciembre de 2017, las ventas cayeron -0,9%; sin embargo, en similar período del año anterior el crecimiento fue superior (1,6%), denotando la desaceleración del sector.

- Si se excluye combustibles, la caída fue de -1,1%, inferior a la tasa registrada en igual período de 2016 (1,6%).
- El empleo asociado al comercio al por menor creció 1,8%, inferior a la variación registrada en igual periodo de 2016 (3%).

- Registraron una tasa de crecimiento positiva: Electrodomesticos, muebles y de eq. oficina (4,5%), Alimentos y bebidas (4,2%), Bebidas alcohólicas-cigarrillos (1,9%).
- Se redujeron las ventas de artículos de ferretería (-7,4%) y repuestos y lubricantes (-7,3%).
- En vehículos, de acuerdo con el informe de Fenalco-ANDI, en el año 2017, las ventas se redujeron en -6,1%, respecto a igual período del 2016, con un acumulado de matrículas nuevas de 237.957 unidades.

Gráfico 26. Ventas de Comercio al por menor – variación febrero de 2017 a enero de 2018

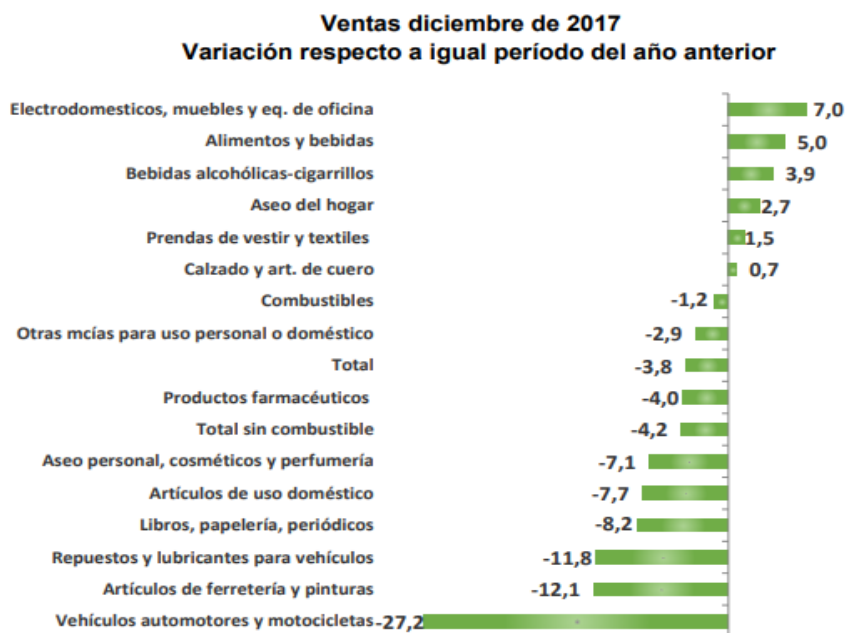


Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

Para febrero 2017 - enero 2018, las ventas cayeron -0,3%; sin embargo, en similar período del año anterior el crecimiento fue superior (1,2%), denotando la desaceleración del sector.

- Si se excluye combustibles, la caída fue de -0,4%, inferior a la tasa registrada en igual período de 2017 (1,2%).
- El empleo asociado al comercio al por menor creció 1,5%, inferior a la variación registrada en igual periodo de 2017 (3,1%).
- Registraron una tasa de crecimiento positiva: Eq. de informática y telecomunicaciones (11,6%), Alimentos y bebidas (4,8%), Aseo del hogar (2,1%).
- Se redujeron las ventas de artículos de ferretería (-7,5%) y repuestos y lubricantes (-6,9%).
- En vehículos, de acuerdo con el informe de Fenalco-ANDI, en enero de 2018, las ventas se redujeron en -4,7%, respecto a igual período del 2017, con un acumulado de matrículas nuevas de 16.399 unidades.

Gráfico 27. Comportamiento de las ventas de comercio al por menor en el mes de diciembre del año 2017



Fuente: tomado de Ministerio de industria comercio y turismo MINCIT Colombia

En diciembre de 2017, las ventas reales del comercio minorista registraron una variación de - 3,8%, con respecto al comportamiento de las ventas en igual mes de 2016. Excluyendo los combustibles, las ventas cayeron -4,2% y las ventas sin vehículos y combustibles registraron una variación de 0,2%.

El empleo asociado con el comercio cayó -0,1% respecto a igual mes de 2016, presentando por segunda vez una variación negativa en 2017.

En el mes, nueve de los quince grupos de productos presentaron una variación negativa en sus ventas. Entre estos vehículos y motos (-27,2%), artículos de ferretería (-12,1%), repuestos y lubricantes (-11,8%), etc.

En el mes de diciembre registraron tasas positivas: Electrodomésticos, muebles y eq. de oficina (7,0%), Alimentos y bebidas (5,0%) y bebidas alcohólicas y cigarrillos (3,9%).

Comportamiento de las ventas de comercio al por menor en el mes de enero del año 2018

El (Ministerios de comercio, industria y turismo de Colombia, MINCIT, 2018) agrega que en el mes de enero de 2018 la dinámica de las ventas del comercio interno fue positiva (6,2%). Tal variación fue superior a la observada en enero de 2017 (-1,6%) y a la presentada en el mes anterior (-3,8%). Por otra parte, la generación de empleo presentó una caída de -0,1%, el tercer mes de caída consecutiva. Variación Anual y Acumulada (%) Variable enero 12 meses Empleo total Este comportamiento fue explicado por el crecimiento en las ventas de 8 de los 16 sectores analizados, los cuales sumaron 7,0 puntos porcentuales a la variación total. Se destaca el incremento observado en las ventas de vehículos y motocicletas y de equipos informáticos y de telecomunicaciones.

7.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

(Michael Porter 2008)

- **La rivalidad entre los competidores existentes en el sector.**

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que se pertenecen al mismo sector y que ofrecen los mismos productos. Esta rivalidad nace cuando las empresas ven la oportunidad de mejorar y sacar ventajas sobre sus rivales.

El nivel de competencia en el sector es cada vez mayor en el municipio de Santander de Quilichao, están llegando nuevas pymes que tiene como razón social distribución de quesos y salsamentarías.

Salsamentaría superior

Pesquera y salsamentaría la caribeña

Distribuidora de quesos y granos Medellín

• **La amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Hace referencia a la entrada de nuevos productos alternativos a los que produce o vende el sector, quiere decir que los productos desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores.

En el caso de la empresa distriquesos y salsamentarías el paisa es los sustitutos no de cada uno de los productos que se venden en el establecimiento comercial, si no del servicio que prestan. Es decir que empresas están ofreciendo a los clientes el mismo servicio con variedad de productos y precios de la misma forma que lo hace la empresa.

De esta manera se identifican que al municipio de Santander de Quilichao están llegando grandes supermercados y minimarkets que están haciendo que los clientes de tiendas de barrios o tiendas de bodegas tengan que implementar estrategias para sobrevivir y poder competir ante estos. Los identificados son:

Olímpica, ubicado en la carrera. 10 #2-41, Santander de Quilichao, Cauca

D1, ubicado en # 6b-2 a, Cl. 5 # 6b118, Santander de Quilichao, Cauca

La feria, ubicado en la calle. 3 # 11-37 Santander de Quilichao, Cauca

El rendidor, ubicado en #13-2 a, Carrera. 13 #1356, Santander de Quilichao, Cauca

• **La amenaza de nuevos entrantes en el sector.**

Hace referencia a la entrada de nuevos competidores al sector, que desempeñan el mismo servicio o venden el mismo tipo de productos. Esta se da cuando resulta

fácil ingresar a un sector de la economía, sin embargo, existen barreras de entrada y la reacción de los competidores que ya existen.

Como se mencionó anteriormente el sector comercio abarca muchos tipos de negocios, los supermercados, grandes almacenes de cadena y minimarkets están aumentando en el municipio de Santander de Quilichao, y estos son considerados como competidores y rivales, ya que venden los mismos tipos de productos.

Como contraposición a esto lo que debe buscar la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa es crear estrategias que le permitan seguir siendo fuerte y competitivo en el mercado, a través de aumento en la calidad en sus productos, buen servicio al cliente, mejorar la publicidad, aumentar los canales de venta, realizar promociones, reducción de precios, etc.

• **El Poder negociador de los compradores.**

Hace referencia al poder que posee los consumidores en la industria, para obtener buenos precios, calidad y otras condiciones que los favorezcan. Esto depende de cómo este el mercado y de la importancia de su compra.

El poder de los compradores puede tener una alta influencia, siempre y cuando estén realizando una compra en grandes volúmenes, esto depende del tipo de consumidor. Un ejemplo claro en la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa es que a las panaderías se les vende a un precio más bajo que a los consumidores normales, ya que estas compran en cantidades y por esta razón pueden entrar a negociar un precio bajo con el vendedor.

• **El Poder negociador de los proveedores.**

Hace referencia al poder que poseen los proveedores de la industria o el sector, para obtener beneficios, aumentando sus precios y bajando la calidad. Muchas veces los proveedores de la industria amenazan con aumentar los precios esto se debe muchas veces a que existen pocos oferentes, cuando no existen productos o servicios sustitutos, cuando las compras no son significativas, cuando la empresa no es un cliente importante, etc.

Muchas ocasiones las empresas del sector comercio se ven desafiadas por proveedores que quieren sacar muchos beneficios, pero es por esto que la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa para contrarrestar esto usa como estrategia no poseer, ni depender de un solo proveedor y estar actualizando información de nuevos precios.

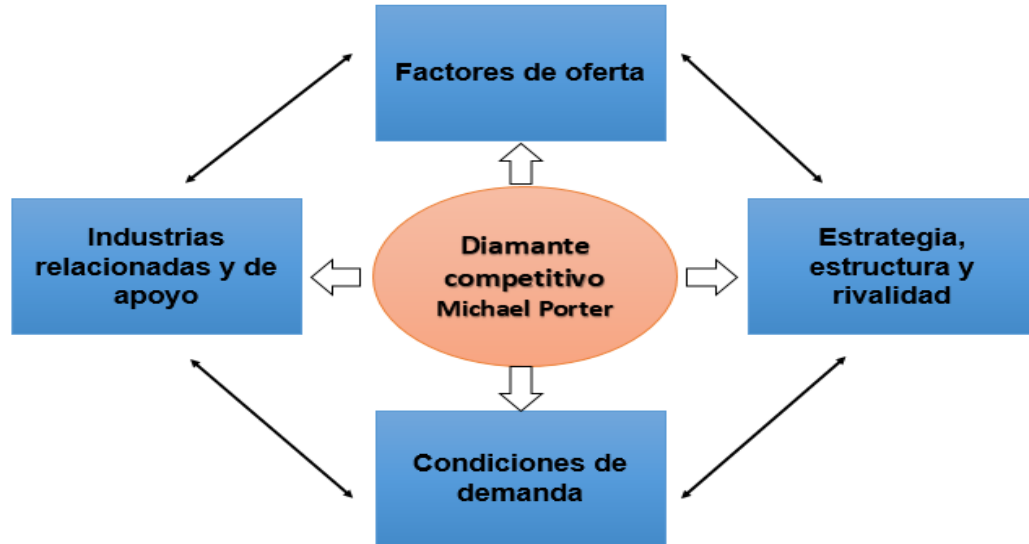
Tabla 9. Análisis estructural del sector

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR							
Empresa: Distriquesos y salsamentaría el paisa		Marco específico del negocio					
		Perfil competitivo del sector					
Sector: Comercio al por menor		Repulsión		N.	Atracción		
		(--)	(-)		(+)	(++)	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	grande		X				peq
Diversidad de competidores	grande			X			peq
Crecimiento del sector	lento					X	rápido
Capacidad diferenciación del producto	baja		X				alta
Importancia para la empresa	alta				X		baja
Rentabilidad del sector	baja				X		alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	alta				X		baja
Costo de salida	alto					X	bajo
Interacción estratégica	alta				X		baja

Barreras emocionales	altas			X			bajas
Restricciones del gobierno	altas				X		bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada							
Diferenciación del producto	baja		X				alta
Costos de cambio para el cliente	bajos		X				altos
Acceso a canales de distribución	amplio		X				ltado
Necesidades de capital	bajas				X		altas
Acceso a tecnología de punta	amplio				X		ltado
Acceso a materias prima	amplio				X		ltado
Protección gubernamental	baja			X			alta
Efecto de la curva de experiencia	bajo			X			altos
Reacción esperada	baja		X				alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	bajo				X		alto
Importancia del sector para proveedores	peq				X		grande
Costo de cambio de proveedores	alto		X				bajo
4.Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	bajo				X		alto
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales	grande		X				peq
Agresividad del productor y el producto sustituto	alta		X				baja
Perfil numérico (suma)		0	9	4	11	2	

Fuente: las autoras

7.3 DIAMANTE COMPETITIVO



Fuente: Las autoras

- **Factores de oferta**

En cuanto al tema de infraestructura se hace relevante una estructura física (carreteras, aeropuertos, puertos) adecuada, ya que son cruciales para el transporte de los productos, es allí donde podemos resaltar que en este sentido la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, que está ubicada en el municipio de Santander de Quilichao posee una posición estratégica al estar a orillas de la vía panamericana (columna del sur occidente colombiano) la cual es doble calzada, en muy buenas condiciones y conduce a la ciudad de Cali. Además, se puede anotar que, comparados con otros municipios y departamentos, se está relativamente cerca al principal puerto marítimo de Colombia (puerto de Buenaventura).

Acerca del factor productivo mano de obra (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2015) afirma que el comercio al por menor se percibe como un sector

de empleos que requieren escasa calificación y que ofrecen pocas perspectivas de carrera, y se considera en general como opción para ocupar un empleo provisional y a corto plazo. Se considera que es un sector para evitar cuando se pretende emprender una carrera profesional a largo plazo, debido a la creencia de que brinda pocas oportunidades de evolución profesional. Estas percepciones negativas se apoyan en algunas características del sector, a saber, que su tasa de empleo a tiempo parcial, temporal y ocasional y su tasa de rotación del personal son tradicionalmente más elevadas que la media.

- **Condiciones de demanda**

Como señala (Federación nacional de comerciantes, FENALCO, 2016) los hábitos del consumidor están cambiando, ahora tiene la posibilidad de adquirir productos ya no sólo en la tienda física sino vía online. El internet se ha convertido en una opción muy atractiva para realizar compras, ya que ofrece seguridad, comodidad y rapidez. No solo esto, los clientes en el mundo de hoy son mucho más exigentes no solo quieren un buen producto si no también un excelente servicio, están dispuestos a pagar cualquier precio por un producto de calidad e innovador buscan diferentes alternativas y opciones para tomar la mejor elección de compra. Por tanto, el reto de las tiendas, supermercados y diferentes establecimientos de comercio cada vez es mayor.

Debido a costumbres del municipio de Santander de Quilichao los días en que se efectúan la mayor cantidad de comprar son los miércoles y sábados, ya que en estos días es cuando se abre la galería en el centro del municipio y cuando más afluencia de consumidores hay, ya que de municipios vecinos vienen a comprar en chivas, en transporte urbano e intermunicipal al municipio, entonces en cuestión de condiciones de demanda las ventas aumentan en estos días.

En cuanto al horario de atención al público depende de qué tipo de establecimiento sea se tienen diferentes horarios de atención, normalmente en el municipio de

Santander de Quilichao los establecimientos comerciales como la empresa distriquesos y salsamentarías el paisa abren a las 8:00 am y cierran a las 6:00 pm.

- **Estrategia, estructura y rivalidad**

La rivalidad en el sector comercio cada vez es mayor a nivel nacional como local, esto exige y obliga a las empresas del sector a tener que implementar estrategias que le permiten subsistir y seguir siendo competitivos en el mercado, por tanto deben hacer adecuaciones y mejoras en cuanto estructura, factores de producción, sistemas de producción, de administración y de organización, etc. que les permita aumentar su productividad e innovación.

- **Industrias relacionadas y de apoyo**

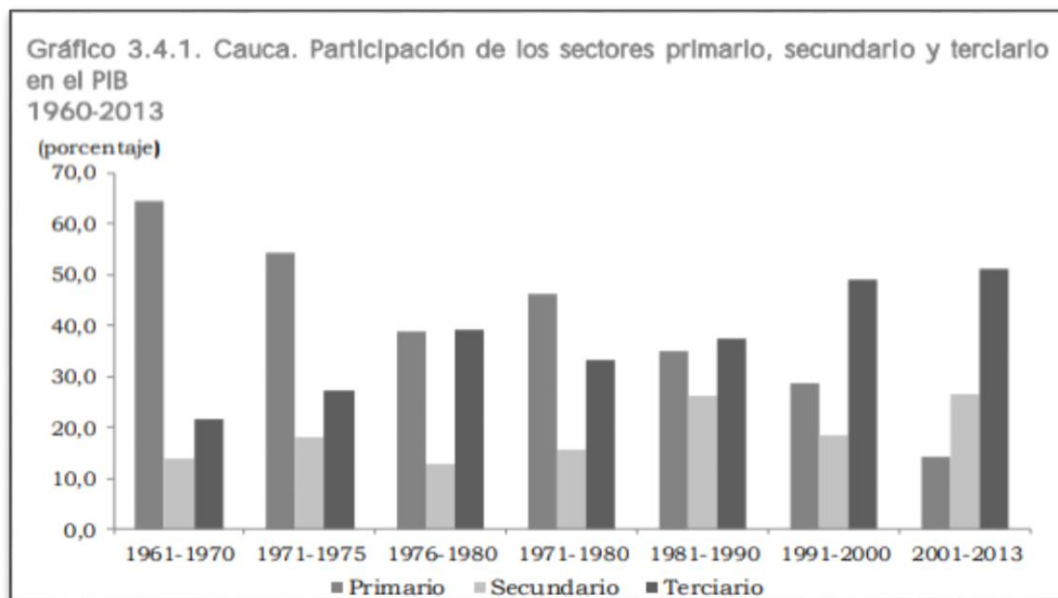
En cuanto a proveedores, en este mercado se evidencian la existencia de contratos verticales entre proveedor y Retail. Estos contratos especifican precios lineales, es decir, varían proporcionalmente con las cantidades compradas, y en ciertas circunstancias pueden incluir descuentos, recargos, etc. Estas relaciones verticales entre proveedores y clientes, tal como lo señala Coloma (2003), admiten explicaciones basadas en el incremento de la eficiencia y en el ejercicio del poder de mercado, es decir que también admite motivaciones vinculadas con la apropiación de rentas monopólicas (Superintendencia de industria y comercio, s.f).

7.4 PLATAFORMA REGIONAL Y LOCAL

Según él (Departamento administrativo nacional de estadística,DANE, 2015) la estructura económica del Cauca está basada principalmente en el sector terciario y secundario. Entre 2001 y 2013, el sector terciario concentró el 51,2% de la actividad económica del departamento, por el aumento de las actividades de servicios. En 2013, el sector terciario concentró casi la mitad del PIB departamental, sustentado en cuatro actividades: los servicios sociales, comunales y personales (23,1%),

hoteles y restaurantes (5,5%), comercio (2,9%), transporte y comunicaciones (3,8%), intermediación financiera (2,2%) e inmobiliario (2,3%). (Véase gráfico 27)

Gráfico 28. participación de los sectores primarios, secundarios y terciarios en el PIB-Cauca 1960-2013



Fuente: informe de coyuntura económica regional, DANE, 2015

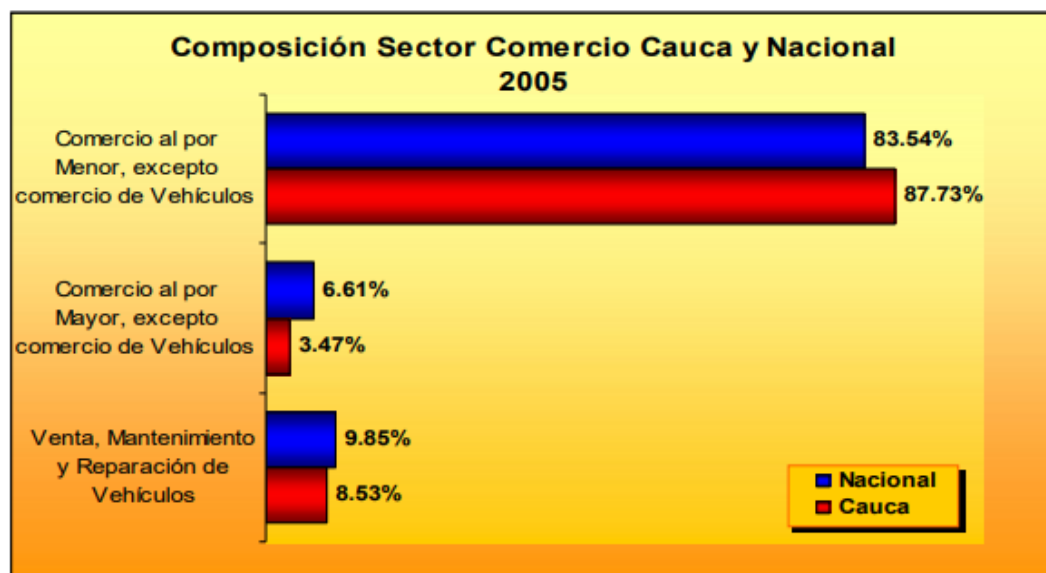
Tal como lo expresa la (Camara de comercio del Cauca, s.f) la concentracion de empresas según la activad económica y su distribución; según la estructura jurídica. el numero de empresas totales de comercio en el cauca son; en el caso de las sociedades, el sector comercio con 533 empresas logra la mayor concentración, en el caso de de la modalidad de empresas registradas como persona natural se encuentra que el sector comercio tiene 11.443 empresas registradas.

observando este fenómeno globalmente en el departamento del cauca, el conjunto de las empresas, sumadas sociedades y persona natural, la mayor concentración está en el sector comercio con el 53.34%, seguido por industria con el 10.07%,

hoteles y restaurantes con 8.52%, actividad inmobiliaria, empresarial y alquiler con el 7.08% como las cuatro más destacadas.

Teniendo en cuenta lo visto en la gráfica y lo mencionado anteriormente se puede evidenciar que el sector terciario, al cual pertenece el sector Comercio, ha tenido una tendencia creciente desde 1970, y que las empresas que más se han registrado en el departamento del Cauca son de tipo comercial. Lo que a su vez quiere decir que el sector se está fortaleciendo y es quien de manera directa está contribuyendo al crecimiento de la región en los últimos años.

Gráfico 29. Composición sector comercio Cauca Y Nacional 2005



Fuente: Camara de comercio del Cauca

Como lo muestra la gráfica la composición del sector comercial en los tres grandes grupos descritos anteriormente en la gráfica. En el departamento se mantiene la misma tendencia que a nivel nacional; el grupo de mayor concentración de establecimientos es el comercio minorista, seguido por el comercio al por mayor y donde finalmente se encuentra la venta, mantenimiento y reparación de vehículos.

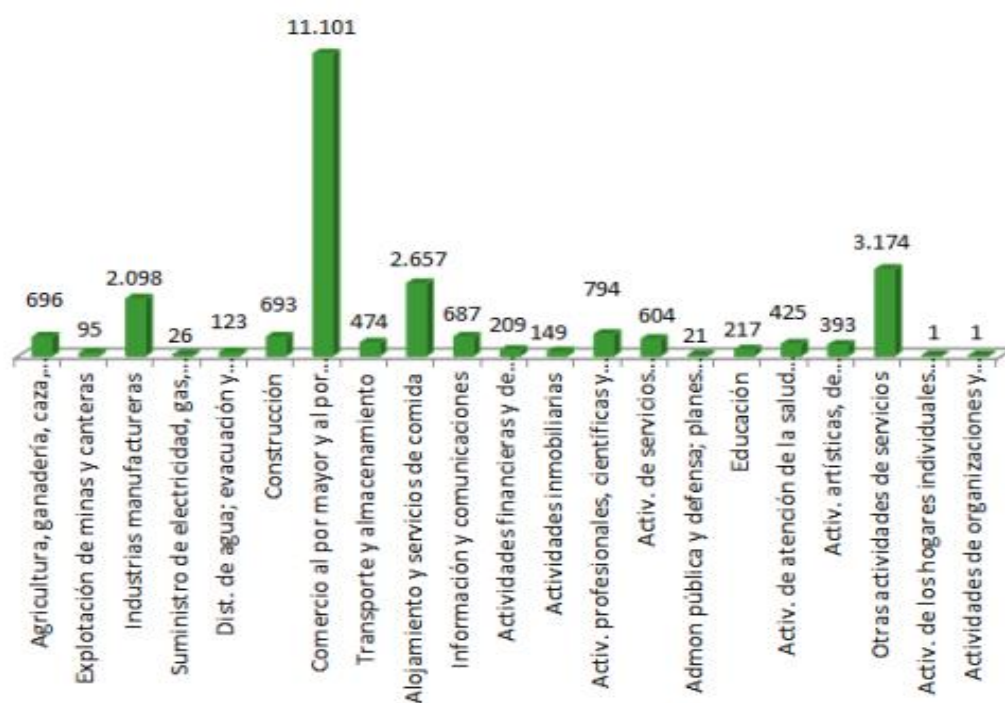
De acuerdo con la composición del sector comercio los 13.401 establecimientos dedicados al comercio minorista en el Cauca, el 67.01% (8.980) está relacionado con comercialización (compra y venta) de alimentos; 5.572, es decir el 41.6% están dedicados a la compra y venta de productos no especializados, establecimientos como tiendas, cacharrerías, misceláneas, entre otros (Camara de comercio del Cauca, 2008).

Empresas matriculadas por actividad económica actualizada al 2017

El grafico (Vease grafico 30) presenta que, de acuerdo a su actividad económica, el mayor número de empresas se encuentra concentrado en el Comercio al por mayor y al por menor, con una participación total del 45%, seguida de otras actividades de servicios (13%), alojamiento y servicios de comida (11%), industrias manufactureras (8,5%), entre otros (Camara de comercio del Cauca, 2018)

Lo anterior muestra que el sector comercio ha tenido una tendencia creciente durante muchos años como lo demuestran las cifras, y que se prevee siga aumentando, lo que demuestra ser atractivo para los emprendedores y la economía en general ya que cada vez aporta con mayor fuerza al pib nacional y local del departamento del Cauca.

Gráfico 30. Empresas matriculadas a 2017 por actividad económica



Fuente: Cámara de comercio del cauca

8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

8.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

A continuación, se pretende realizar un análisis comparativo entre las empresas que por el desarrollo de su actividad se asemejan y tienen factores comparativos con la empresa Distriquesos y salsamentaría el paisa para la cual se desea diseñar un plan estratégico; estas son: Salsamentaría Superior, Pesquera y salsamentaría La Caribeña, y Distribuidora de quesos y granos Medellín, empresas pertenecientes al municipio de Santander de Quilichao y representativas en cuanto al comercio de insumos de panadería y salsamentaría se refiere.

Cabe resaltar que estas microempresas nacieron y han crecido en el municipio, que poseen una estructura física similar o igual que la empresa “Distriquesos y salsamentaría El Paisa” y que aplicando este análisis comparativo se podría llegar a conocer las diferencias significativas existentes entre cada una, y así poder aprender de ellas y plantear una acción de mejora en la empresa objeto de estudio.

La descripción de cada una de las empresas a evaluar se hará de manera general, sin embargo, nos permitirá conocer las variables claves de éxito, las cuales las han llevado a su sostenimiento y crecimiento en el mercado local. Las variables nombradas anteriormente se definirán a continuación y por último se presentará la matriz del perfil competitivo (MPC) que permite comparar de forma cuantitativa.

DISTRQUESOS Y SALSAMENTARIA EL PAISA

La empresa está ubicada en la calle 5 # 12- 51 barrio Centro se destaca principalmente por ser un negocio tradicional en el municipio, de los más antiguos en su actividad y especializado en el comercio de insumos para panadería, salsamentaría y cárnicos; a lo largo del tiempo se ha sostenido en el mercado

gracias a estrategias de poder de negociación, diversificación de productos y servicio de distribución en veredas y municipios aledaños como una de las ultimas estrategias competitivas; ha sido una empresa en constante crecimiento que ha buscado satisfacer las necesidades del mercado con soluciones oportunas a necesidades lo cual la ha hecho distintiva.

SALSAMENTARÍA SUPERIOR

La Salsamentaría superior se encuentra ubicada en la calle 3 #10-129 barrio Centro, Santander de Quilichao. Teléfono 8294684, se caracteriza por el comercio de insumos para repostería y comidas rápidas, donde en este último ha sido a través de los años una de las más competitivas en la atención a este segmento debido a la diversificación de productos y poder competitivo en cuanto a capacidad de respuesta, calidad y precio pudiendo así atender a gran parte de las empresas de comidas rápidas de la zona; con alrededor de 16 años en el mercado se ha caracterizado por ser un empresa con miras hacia el crecimiento continuo para llegar a más clientes y buscar el posicionamiento en la zona; identificando como algunas de sus estrategias de competitividad compra a gran escala, exclusividad de productos, marca propia , atención, infraestructura y capacidad de respuesta.

PESQUERA Y SALSAMENTARÍA LA CARIBEÑA

La Pesquera y salsamentaría caribeña se encuentra ubicada en la carrera 12 # 3-30 barrio Centro, Santander de Quilichao. Teléfono 8293204 con más de 12 años en el mercado se ha caracterizado por abastecer a vendedores informales de comidas rápidas y semejantes, consumidores finales y personas de las zona rural del municipio debido a su ubicación contigua a la plaza de mercado del municipio lo cual la hace de fácil acceso y elección; a lo largo de los años se ha caracterizado por ser fuerte en el comercio de productos cárnicos, salsamentaría y en menor proporción insumos para panadería, entre sus estrategias se puede destacar la atención y exclusividad de productos.

DISTRIBUIDORA DE QUESOS Y GRANOS MEDELLIN

Se encuentra ubicada en la carrera 12ª # 23-05 barrio Alfonso López, es una empresa dedicada al comercio de granos, insumos de panadería y quesos; donde el comercio de insumos de panadería ha sido uno de sus fuertes en los mas de 10 años que lleva en el mercado, en este segmento la empresa se ha caracterizado por tener capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes y cumplimiento, una de sus estrategias es el manejo de altos inventarios que le han permitido poder fortalecer su capacidad de respuesta y poder de negociación con clientes.

Es una de las empresas representativas en el abastecimiento de Panaderías tanto en la zona urbana como rural a pesar de no contar con rutas de distribución.

8.2 BENCHMARKING

8.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

Tecnología y sistemas de información y comunicación: uso de métodos y herramientas tecnológicas para el mejor desempeño de los procesos, como buenas instalaciones, equipos y servicios. Lo que permite obtener ventajas de tiempo y calidad.

Especialización: Principales segmentos del mercado a los cuales están en capacidad de atender y se concentra en ellos, por lo cual sus acciones van enfocadas a ser competitivos en esa parte que es su fortaleza, incluso dejando de fijar la atención en algunos productos de secundarios que no afectan las exigencias de dicho segmento.

Infraestructura física - tamaño: se refiere al tamaño del local o del punto de venta en el cual se desempeña la empresa y su capacidad de almacenaje y organización del mostrador.

Antigüedad- experiencia: hace referencia al tiempo en años de la experiencia de la empresa en el sector y en el mercado del municipio de Santander de Quilichao.

Cobertura del mercado: hace referencia al alcance territorial, hasta dónde puede llegar la empresa en el departamento del Cauca.

Cantidad de empleados: cantidad de personas que laboran con la empresa lo cual representa la capacidad que tiene de atender de forma óptima a mayor número de personas.

Servicio al cliente: se refiere a la calidad con la que los vendedores prestan el servicio a los clientes.

Horario de atención: se trata del horario en el cual los establecimientos abren al público. Es el tiempo que se tiene destinado para atender, en la semana y los fines de semana.

Servicio a domicilio: Es el servicio que se presta para llevar un producto hasta la residencia de una persona o negocio de la persona, entendiéndose que la compra puede realizarse de forma presencial o vía telefónica

Rutas de distribución: servicio de despacho de mercancía a otras zonas, municipios, ciudades, con periodicidad y atendiendo un mercado previamente identificado.

Ubicación: Zona en la que se ubica la empresa y lo cual la condiciona tanto a fortalezas como debilidades que puede conllevar dicha ubicación

Recursos humanos: Administración de los recursos humanos, condiciones laborales y beneficios de laborar con la empresa.

Capacidad de respuesta: Capacidad de responder con productos y atención a clientes, esta está dada por la capacidad de inventarios que posea la empresa lo cual la hace competitiva a la hora de responder a necesidades inmediatas y extraordinarias del mercado.

Competitividad en precios: Capacidad de negociación con clientes minoristas y mayoristas.

Diversificación de productos: Cantidad de referencias, marcas y capacidad de negociación con proveedores, además de la existencia marcas propias y productos de calidad que cumplan con el rendimiento y exigencias del mercado.

Tabla 10.Comparación de los factores claves de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	DISTRQUESOS Y SALSAMENTARI A EL PAISA	SALSAMENTARI A SUPERIOR	PESQUERA Y SALSAMENTARI A LA CARIBEÑA	DISTRIBUIDOR A DE QUESOS Y GRANOS MEDELLÍN
Tecnología y sistemas de información y comunicación	Sistema de información contable y facturación por registradora, vigilancia por cámaras	Sistema de información contable y facturación por registradora vigilancia por cámaras	Facturación por caja registradora	Facturación por caja registradora
Especialización	Si bien cuenta con salsamentaría y productos cárnicos es más representativo el comercio de harinas y margarinas	Tiene una clara especialización en salsamentaría y atención a restaurantes de comidas rápidas entre otros.	Su fortaleza es las carnes crudas, pero es relevante su participación en el comercio de salsamentaría y carnes frías	Es clara su importante participación en el comercio de harinas y margarinas
Infraestructura física – tamaño	Amplio mostrador y bodega reducida en el punto de venta y	Amplio mostrador y bodega.	Amplio mostrador y bodega reducida	Espacio reducido de mostrador, bodega amplia en el punto de

	cuenta con una bodega externa			venta, además de una bodega externa
Antigüedad-experiencia	Superior a 30 años	Superior 15 años	Superior a 12 años	Superior a 10 años
Cobertura del mercado	Local, zona rural y algunos municipios aledaños y sus alrededores (Suarez, Guachené, Caldono, Pescador, Mondomo, Tacueyo, Toribio, Corinto, Caloto)	Local y zona rural (veredas aledañas)	Local y zona rural (veredas aledañas)	Local y zonas aledañas cercanas
Número de empleados	12	10	8	4
Servicio al cliente	Personalizado solo dos fijas personas en el mostrador ya que los demás desempeñan otros cargos lo cual en ocasiones hace ineficiente la atención.	Personalizado cuenta con personal suficiente para garantizar una atención oportuna	Personalizado cuenta con personal suficiente para garantizar una atención oportuna	Personalizado, Poco personal, tan solo 4 empleados multifuncionales .
Horario de atención	Lunes a viernes de 8:00 a 6:30 pm miércoles y sábados de 7:00 a 7:00 y	Lunes a viernes de 9:00 a 7:00 pm sábados de 8:00 a 7:00 y domingos de 8:00 am a 12:00 pm	Lunes a sábado de 7:30 a 6:00 pm, Domingos de 8:00 a 1:00 pm	Lunes a sábado de 7:00am a 6:30pm, Domingos de 8:00am a 12:00 pm

	domingos de 8:00 am a 1:00			
Servicio a domicilio	Si, domicilios locales a partir de 15000, despacho de remesas en transporte público.	Si, domicilios locales	No	Si, Domicilios locales y despacho de remesas en transporte público, tope mínimo de 500.000
Rutas de distribución	Si, Suarez, Guachené, Caldono, Pescador, Mondomo, Tacueyo, Toribio, Corinto, Caloto	No	No	Si, Local y algunos clientes específicos que por el volumen de la compra le prestan el servicio.
Ubicación	Zona céntrica, en la manzana contigua a la plazoleta de mercado, tiene disponibilidad de descargue toda la semana, cercana con la terminal de transportes	Zona céntrica, a una cuadra del principal punto de despacho de buses escalera para las veredas aledañas y diversos municipios	Zona céntrica, en frente de la plazoleta de mercado	Zona céntrica, a una cuadra de la plazoleta de mercado
Recursos Humanos	Todo lo de ley y bonificaciones	Todo lo de ley, sin bonificaciones	Todo lo de ley, sin bonificaciones	Todo lo de ley, sin bonificaciones y refrigerio en las tardes
Capacidad de respuesta	Alta	Alta	Media	Alta

Competitividad en precios	Compras a escala, lo cual permite ser competitivos en productos como harina, margarinas y quesos	Compras a escala, lo cual permite ser competitivos en artículos como congelados y cárnicos	Compras a escala de productos cárnicos	Compras a escala, lo cual permite ser competitivos productos como harinas y margarinas.
Diversificación de productos	Variedad en referencias y varias marcas de productos, no tiene marcas propias ni exclusividad en ningún producto	Variedad en referencias y marcas, cuenta con marcas propias y exclusividad en algunos productos	Variedad en referencias y exclusividad en productos no tiene marcas propias	Variedad de referencias y marcas, no tiene marcas propias ni exclusividad en productos

Fuente: Las autoras

8.2.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta herramienta nos permite comparar y analizar los principales competidores a partir de las debilidades y fortalezas de cada uno, para así poder tener un punto de referencia de aspectos claves de éxito para una conveniente formulación de estrategias competitivas.

Cabe destacar que la comparación de las empresas nombradas anteriormente se hace a través del uso de factores claves de éxito identificados en la matriz tabla anterior.

En la siguiente matriz del perfil competitivo se da un peso a los factores claves de éxito para así poder medir y comparar.

Tabla 11. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
	PESO %	DISTRIBUIDORES Y SALSAMENTARIA EL PAISA		SALSAMENTARIA SUPERIOR		PESQUERA Y SALSAMENTARIA LA CARIBEÑA		DISTRIBUIDORA DE QUESOS Y GRANOS MEDELLÍN	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Tecnología y sistemas de información y comunicación	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Especialización	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Infraestructura física tamaño	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Antigüedad-experiencia	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Cobertura del mercado	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Número de empleados	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Servicio al cliente	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Horario de atención	0,08	4	0,24	4	0,24	3	0,24	4	0,24
Servicio a domicilio	0,08	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24
Rutas de distribución	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Ubicación	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Recursos Humanos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Capacidad de respuesta	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Competitividad en precios	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Diversificación de productos	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
VALOR TOTAL	100%	3,34		3,36		2,48		3,15	

Fuente: Las autoras

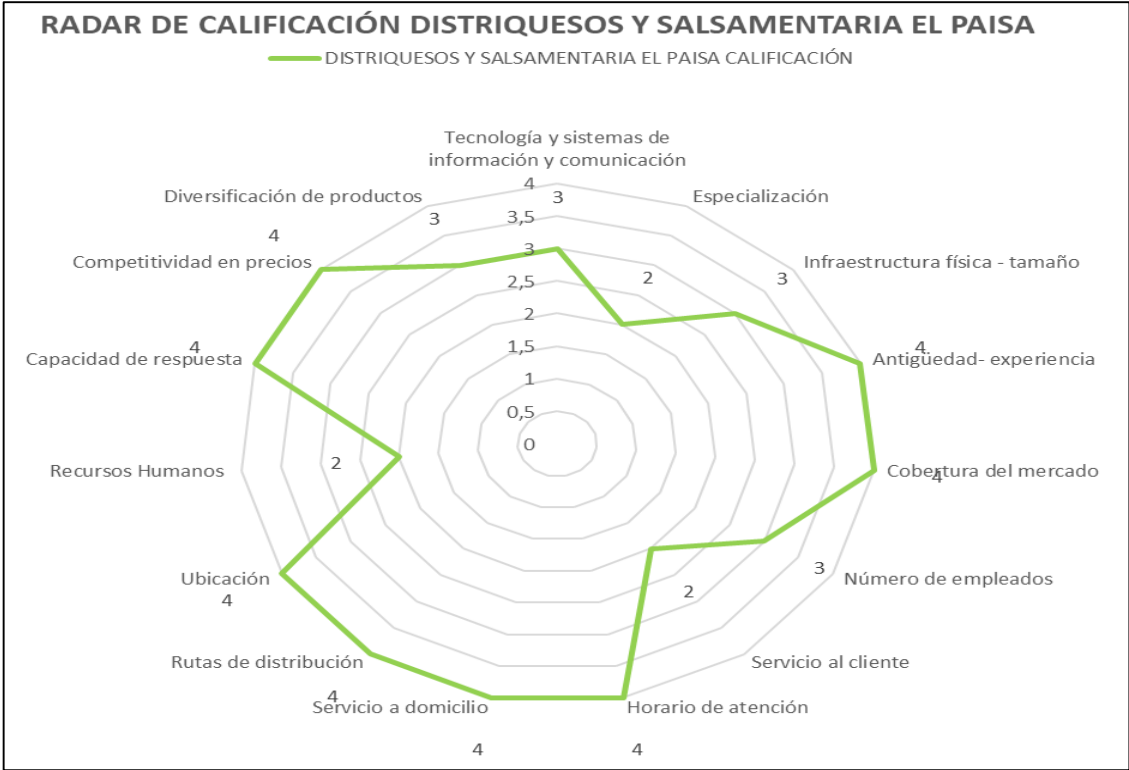
En la MPC se asigna un peso a cada uno de los factores clave de éxito donde en este caso para el sector se determina que los factores con mayor peso son el uso de Tics, cobertura del mercado, competitividad en precios, diversificación de productos y rutas de distribución; y en menor medida, pero no menos importantes factores relacionados con el servicio, ubicación y organización física e interna.

Uno de los factores con mayor peso son las Tics, refiriéndose al uso de tecnologías que de acuerdo a las necesidades del mercado facilitan y optimizan el proceso de ventas, atención al cliente y administración de sistemas de información; por otra parte con un peso relevante se encuentran los factores relacionados con el poder de negociación como la capacidad de respuesta, diversificación, cobertura del mercado y competitividad en precios; por otra parte están los factores físicos que impulsan la actividad como los son la ubicación e infraestructura y finalmente algunos otros factores que agregan valor como los son los recursos humano y la oferta de servicios que los diferencian.

En la matriz del perfil competitivo se puede observar que la empresa Distriquesos y salsamentaría el país se encuentra en segundo lugar con un puntaje de 3,34 por debajo de la salsamentaría superior con un puntaje de 3,36; donde la empresa presenta como fortalezas frente a la competencia principalmente la cobertura del mercado, servicio a domicilio, rutas de distribución, ubicación, capacidad de respuesta y diversificación de productos; mientras que entre sus principales debilidades se encuentra el servicio al cliente, los recursos humanos y la especialización.

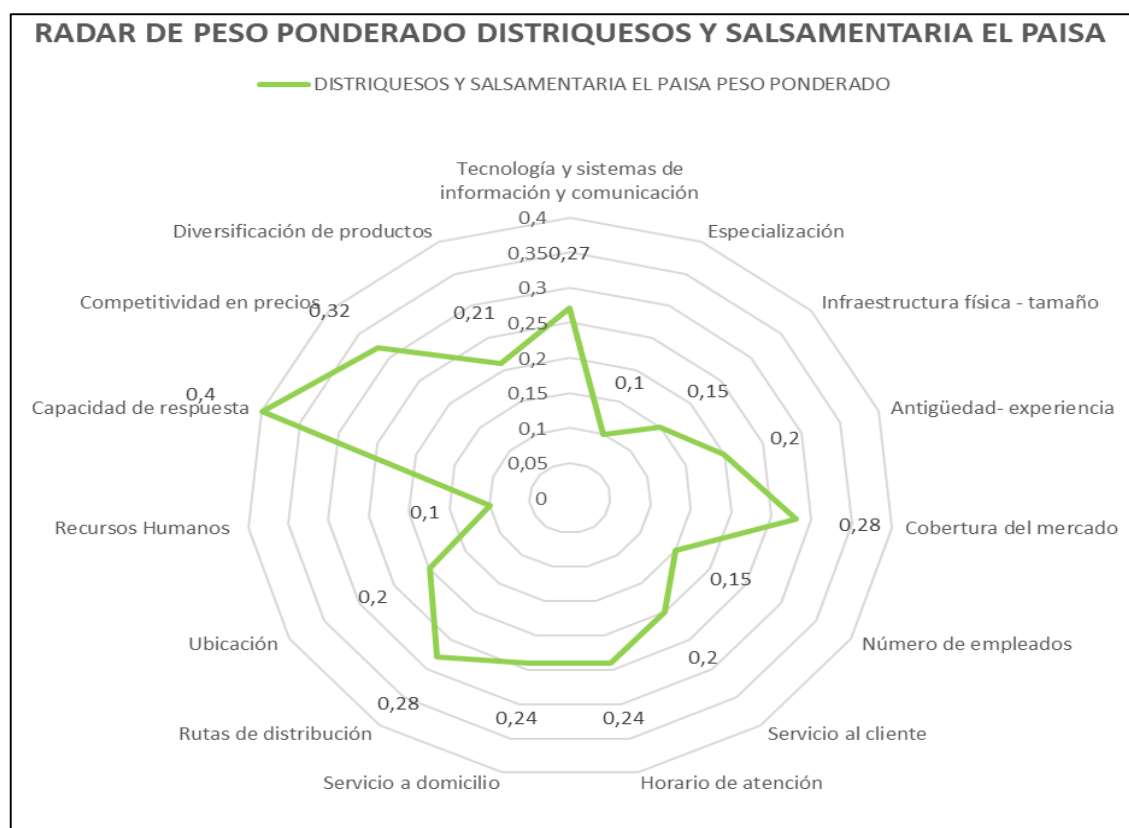
8.2.3 RADARES DE COMPARACIÓN E INTERPRETACIÓN

Gráfico 31. Radar de calificación distriquesos y salsamentaría el paisa



Fuente: Las autoras

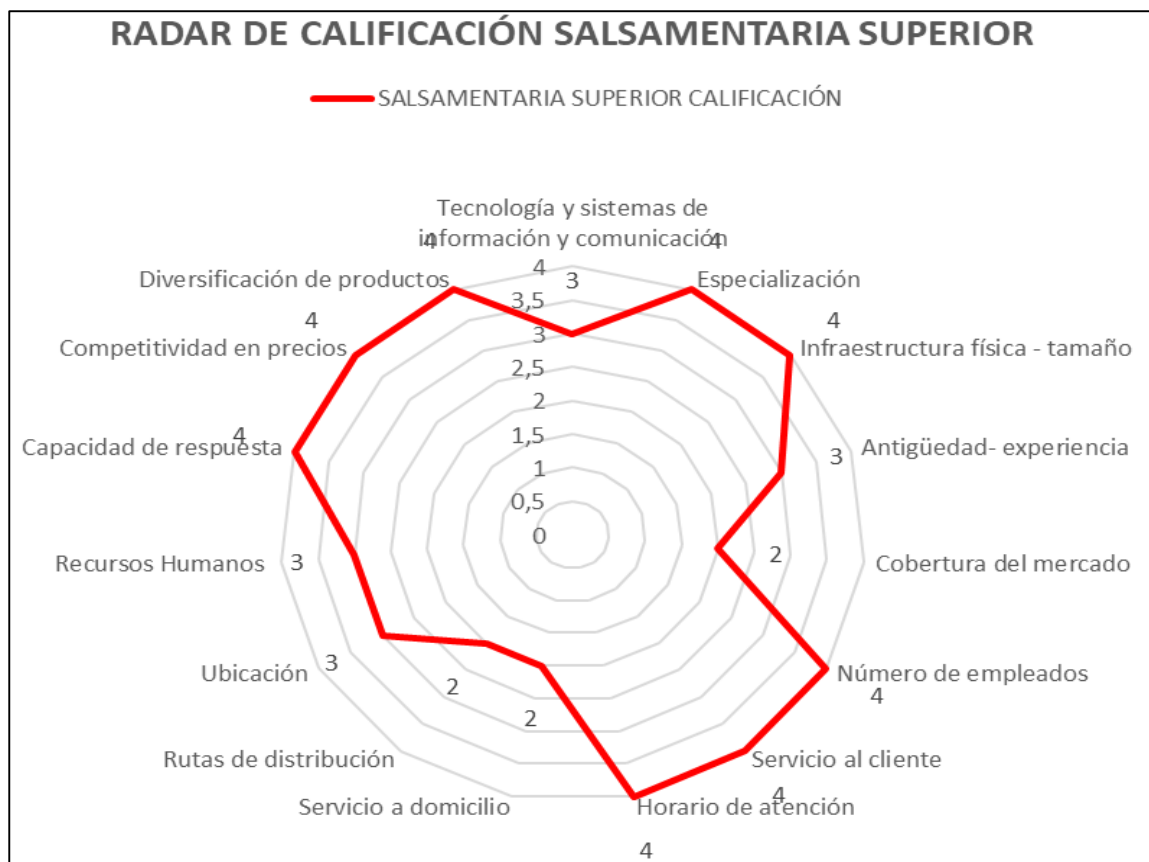
Gráfico 32. Radar de peso ponderado distriquesos y salsamentaría el paísa



Fuente: Las autoras

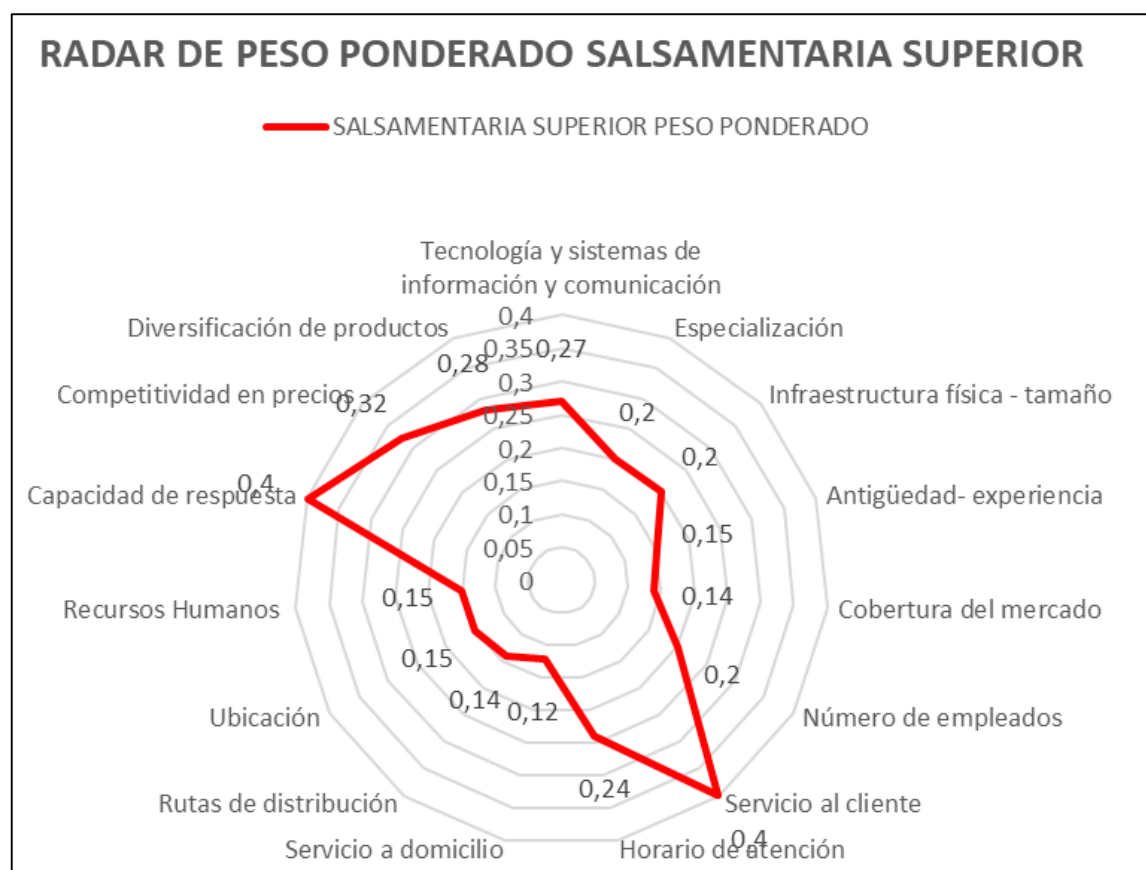
En la empresa Distriquesos y salsamentaría El paísa se encuentran como fortalezas principales rutas de distribución, competitividad en precios, capacidad de respuesta, y cobertura del mercado; lo cual no permite determinar que en términos generales es una empresa que respecto a las factores de éxito del sector se encuentra posicionada y con un alto cumplimiento de las expectativas del sector; sin embargo también se pueden observar las debilidades como lo son que no cuenta con una clara especialización, falencias en el servicio al cliente, en la administración de los recursos humanos y número de empleados.

Gráfico 33. Radar de calificación salsamentaría superior



Fuente: Las autoras

Gráfico 34. Radar de peso ponderado salsamentaría superior



Fuente: Las autoras

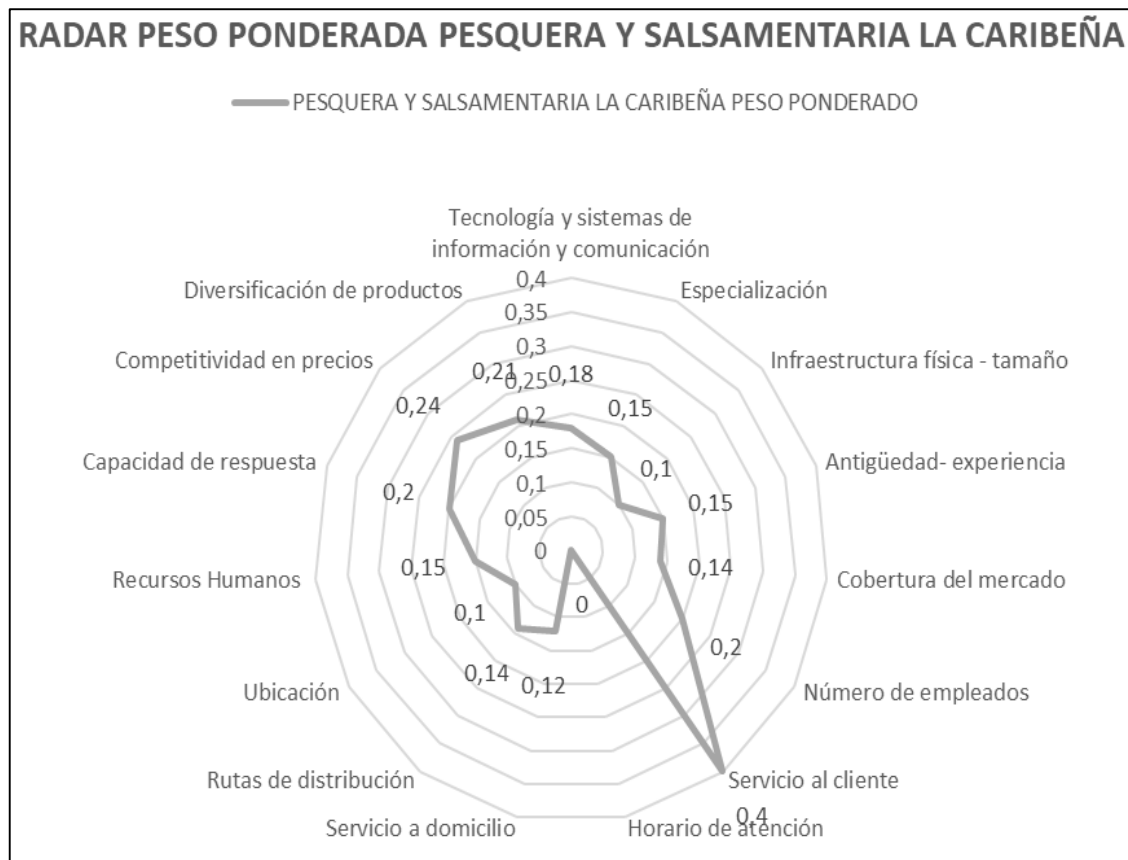
Al término del análisis del perfil competitivo se encuentra que la empresa Salsamentaría Superior es la que mayor puntaje obtiene, al ser la que más se acerca al óptimo cumplimiento y expectativas esperadas de los factores claves para el éxito en el sector. Se destacan entre sus fortalezas principales la capacidad de respuesta y el servicio al cliente a pesar de tener debilidades como la inexistencia de rutas de distribución y el servicio a domicilio.

Gráfico 35. Radar de calificación salsamentaría la caribeña



Fuente: Las autoras

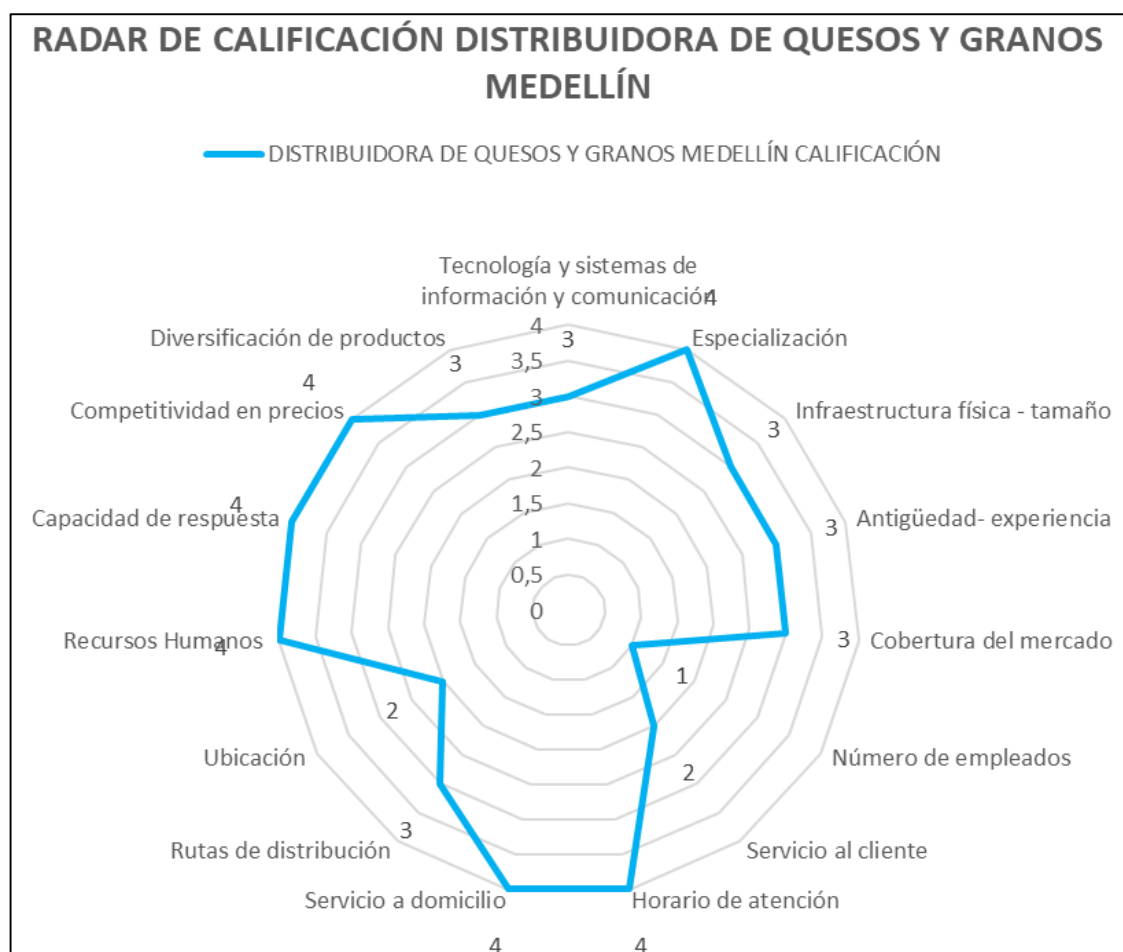
Gráfico 36. Radar de peso ponderado pesquera y salsamentaría la caribeña



Fuente: Las autoras

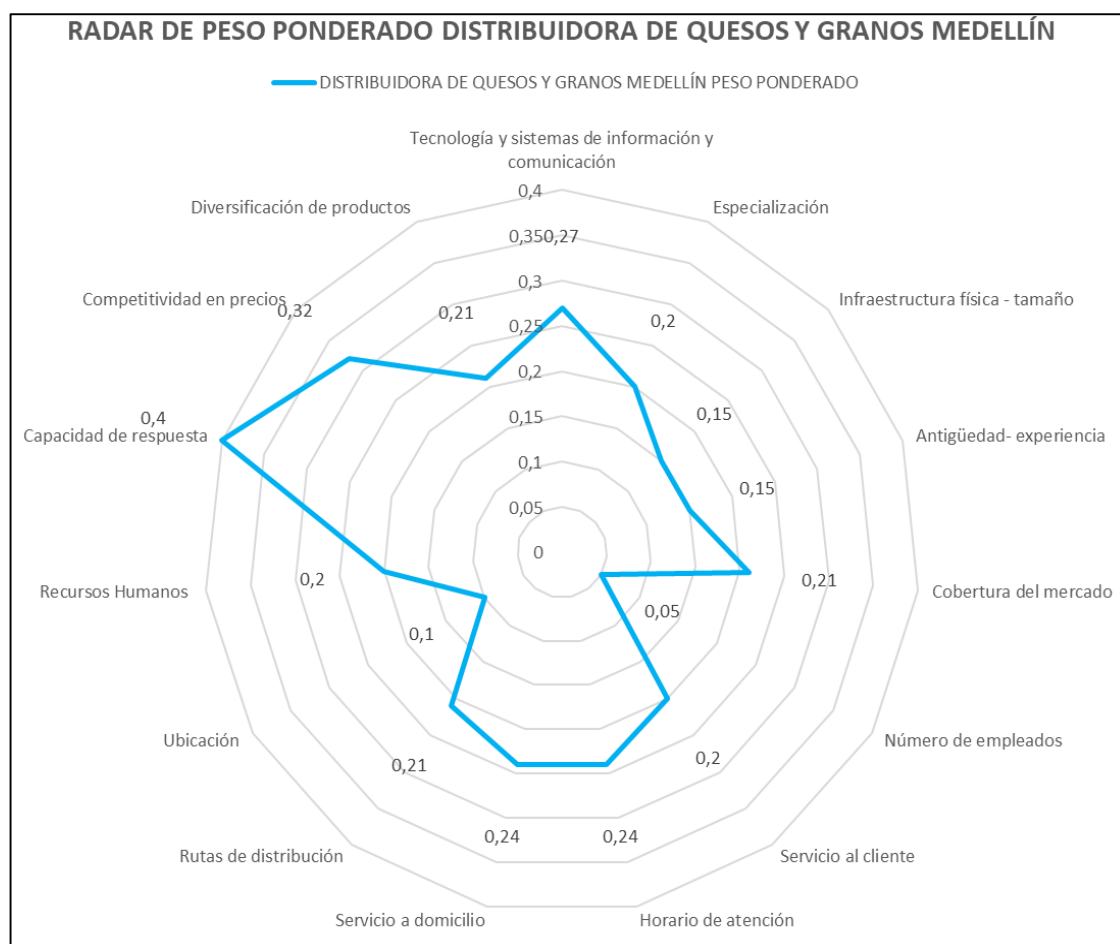
La empresa Pesquera y salsamentaría la caribeña destaca entre sus fortalezas principales el servicio al cliente a pesar de tener debilidades debido al horario de atención, infraestructura física y ubicación.

Gráfico 37. Radar de calificación distribuidora de quesos y granos Medellín



Fuente: Las autoras

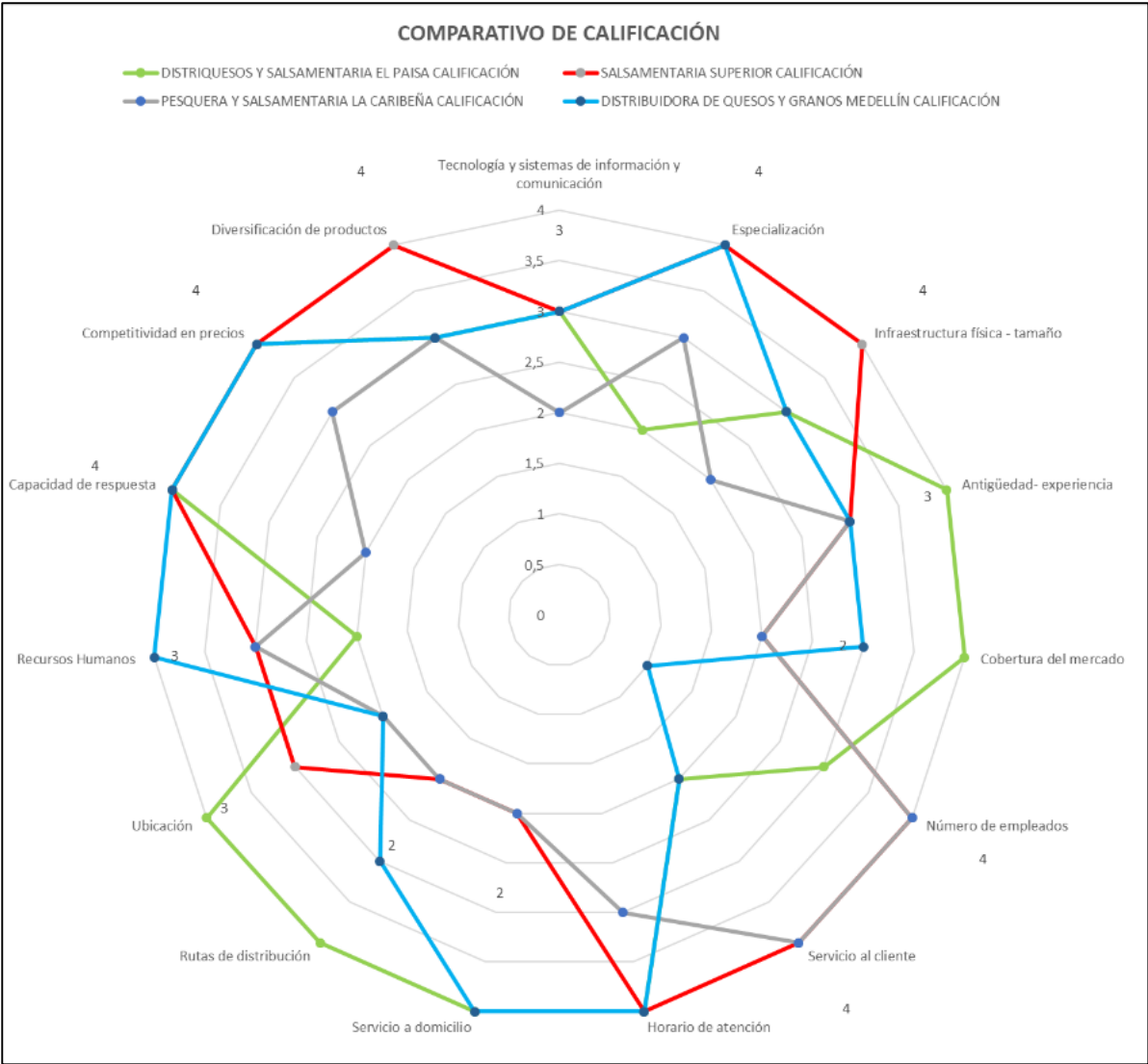
Gráfico 38. Radar de peso ponderado distribuidora de quesos y granos Medellín



Fuente: Las autoras

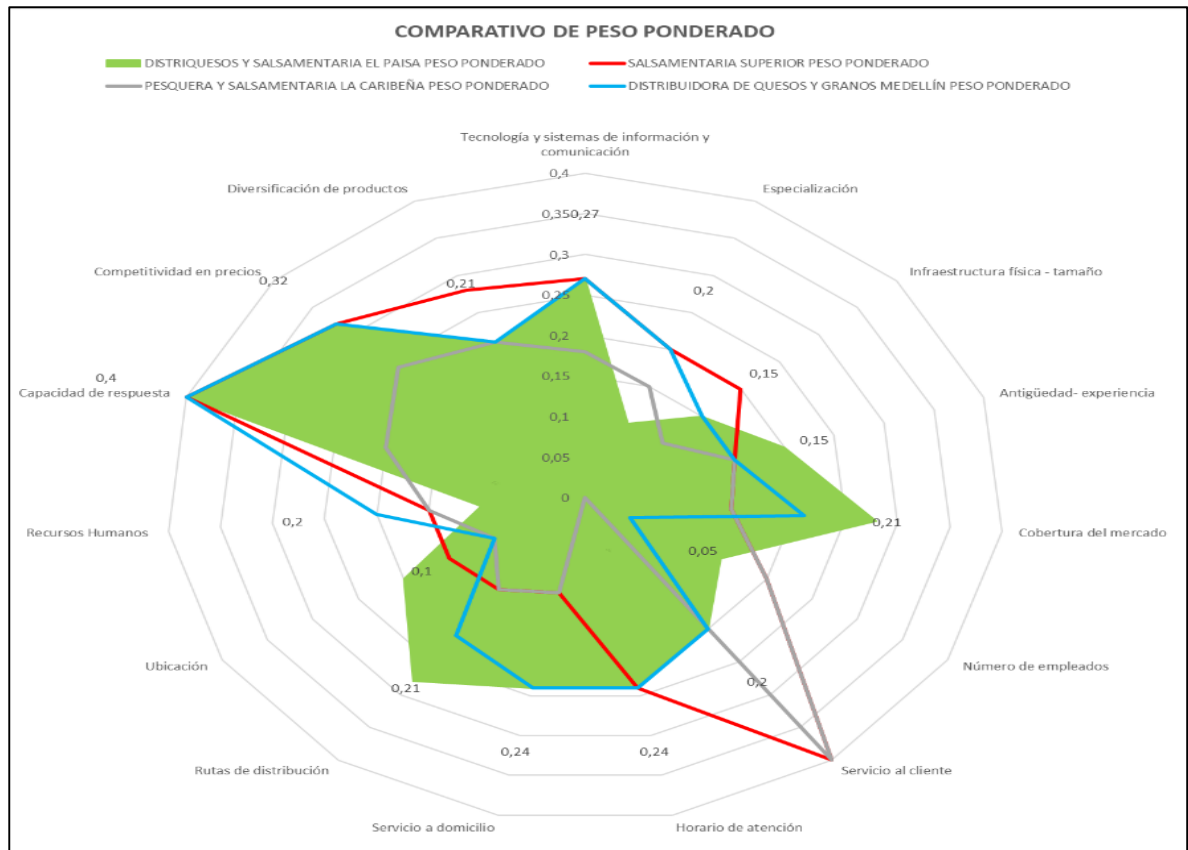
La empresa Distribuidora de quesos y granos Medellín destaca como principales fortalezas de su perfil competitivo la capacidad de respuesta, cobertura del mercado, competitividad en precios; tres factores claves de éxito que la posicionan y las han sostenido en el mercado como una de las empresas representativas del sector en la zona; a pesar de presentar debilidad en el número de empleados, ubicación y diversificación de productos.

Gráfico 39. Comparativo de calificación



Fuente: Las autoras

Gráfico 40. Comparativo de peso ponderado



Fuente: Las autoras

Tras haber analizado cada una de las empresas objeto del análisis comparativo se analiza en términos generales el radar del sector en la zona donde se puede identificar que aunque las empresas se diferencien en sus fortalezas, esto no determina que las empresas sean de menor categoría o no sean fuertes en el sector, por el contrario permite identificar como se puede construir estrategia a partir de las fortalezas y debilidades de la competencias para tratar de igualarse o ser mejor que ellas.

Entre los factores que pueden presentar una mejora en el sector se podrían destacar los recursos humanos, el servicio al cliente, número de empleados y la especialización.

Principalmente el servicio al cliente y la calidad en los recursos humanos podrían ser focos de mejora representativos para mejorar el perfil competitivo ya que se en el primero se presenta una diferencia relevante entre empresas, lo cual indica que hay la oportunidad de hacerlo como los demás y en el segundo factor se evidencia poca relevancia por parte de las empresas analizadas.

9. ANÁLISIS INTERNO

9.1 ANÁLISIS DISCRIMINADO POR ÁREAS DE LA EMPRESA

Para el análisis de la situación interna, se toma como referencia la teoría expuesta por Fred David (2008) en su modelo completo de administración estratégica, tomando como aplicación para este trabajo la fase de formulación estratégica. El autor sugiere que se recopile información acerca de las siguientes funciones dentro de la empresa, las cuales son: la administración, marketing, finanzas y contabilidad; producción y operaciones; investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial de la empresa, una vez identificada esta información se clasifican en **fortalezas y debilidades**, asignándoles a cada una un nivel de prioridad, el cual conlleva a identificar cuáles son las más relevantes e importantes para luego realizar la respectiva intervención en la formulación estratégica, que permita a la organización seguir siendo competitiva en el mercado.

Cabe resaltar que, para identificar y obtener la información, que se plantea a continuación se realizaron entrevistas a algunos empleados de la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, contando principalmente con la ayuda del propietario de la empresa, el cual ha estado presente desde la creación hasta la actualidad y ha hecho parte de cada área que se nombrara a continuación.

9.1.1 ADMINISTRACIÓN

De manera general se evidencia que no existe una administración eficiente en ninguna de las áreas de la empresa, puede que se deba a la inexistencia de un administrador. La planificación es una variable de gran peso, en el impacto negativo que tiene internamente la empresa, ya que el propietario, no tiene conocimiento de a dónde quiere llegar, lo anterior se ve reflejado en que no existe una visión, ni

estrategias. La misión se cumple en la práctica, sin embargo, no se encuentra definida, ni documentada, no se tienen metas y objetivos claros, no se poseen políticas ni normas que regulen los procesos.

En cuanto a organización no se posee una estructura administrativa, es decir no existe un organigrama, en el cual se determine el nivel jerárquico. Inexistencia de un manual de funciones en el cual se determine detalladamente las funciones, su alcance, jefe inmediato y autoridad. Todos los empleados conocen las diferentes funciones y puestos de trabajo, en el caso que se ausente un empleado otro pueda remplazarlo. La toma de decisiones operativas, tácticas o estratégicas no responde a ningún tipo de políticas y están a cargo únicamente del propietario. Lo que a su vez le genera al propietario una responsabilidad muy grande ya que siempre debe estar al frente de la empresa, para que haya control.

La comunicación en la empresa es poco efectiva, los empleados no expresan todo lo que sienten y en ocasiones se guardan información que puede ser relevante, a pesar de que su jefe se describe como un líder participativo que está dispuesto a escucharlos, los empleados son poco participativos y dicen sentirse desmotivados.

En la actualidad el administrador y propietario de la empresa considera que su empresa ha crecido, de manera poco ordenada, ni controlada, sin embargo, le ha dejado grandes ganancias. Considera que esto se debe al gran conocimiento y experiencia que él tiene en el sector comercio en el mercado local, que le ha permitido de manera empírica mantener de manera exitosa su negocio en el tiempo.

9.1.2 MARKETING

La empresa distriquesos y salsamentaría el paisa es una empresa cuya actividad es el comercio al por menor de productos alimenticios, se encuentra ubicada en el municipio de Santander de Quilichao- Cauca, tiene más de 30 años de trayectoria en el mercado local, en la actualidad es una de las empresas del sector más

conocidas principalmente por haberse dedicado a atender el público de panaderías y otras salsamentarías más pequeñas del municipio. En la empresa se vende variedad de productos de la canasta familiar, desde aliños hasta ingredientes de pastelería y repostería.

Los precios son establecidos al costo de compra del proveedor, teniendo en cuenta el margen de ganancia que se desea obtener, basados en los precios de la competencia, puesto que no pueden ser superiores ya que podrían perder competitividad.

Por otra parte, los productos se distribuyen en la zona urbana del municipio de Santander de Quilichao a través de domicilios, en la parte rural del municipio y otros municipios aledaños se distribuyen los productos en primera instancia a través del vehículo propio de la empresa, de lo contrario se utiliza el transporte público por encargo.

Para el propietario de la empresa es importante tener clientes satisfechos, por lo tanto, controla con frecuencia que los empleados estén prestando una buena atención, para eso indaga frecuentemente con los clientes para conocer sus necesidades y para realizar mejoras correctivas del servicio, la atención o el producto.

9.1.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD

En la empresa el tema de inversión se basa en la adquisición de bienes o inmuebles que cumplen su ciclo de vida y deben ser obligatoriamente reemplazados. Es decir que la empresa no tiene un control de la depreciación de los activos, y solo se hace inversión de equipos cuando alguno presenta daño.

La financiación de la empresa proviene de varias fuentes, primero con los mismos ingresos o ganancias de la empresa. Segundo se realizan préstamos de libre

inversión a entidades bancarias, tercero poseen créditos con proveedores y en última instancia por otros ingresos económicos del propietario.

Por otro lado, la contabilidad de la empresa es manejada por un contador externo, quien es el encargado de llevar las cuentas y tiene el manejo de toda la información contable y financiera. Para el tratamiento y análisis de la información se maneja un sistema de contabilidad el cual no se usa en su totalidad, se lleva un sistema de facturación POS y facturación manual. Las facturas están ordenadas y guardadas debidamente, pero eso no garantiza un manejo efectivo de la información.

9.1.4 PRODUCCIÓN Y PROCESOS

La empresa brinda una atención al cliente en un horario de 8:00 a.m a 6:00 p.m de lunes a sábado y domingos y festivos de 8:00 a.m a 12:00 p.m. se cuenta con un solo punto de atención en el municipio de Santander de Quilichao, el cual cuenta con la infraestructura adecuada para la función comercial, la fuerza laboral de la empresa cuenta con 12 empleados, los cuales tienen funciones específicas, aunque no existe un manual de funciones ni procedimientos, con respecto a los proveedores no se tiene una programación de compras y atención.

En cuanto a la atención y el servicio al cliente no se tiene un protocolo de atención para clientes y proveedores, sin embargo, de manera general se considera que se trata de mantener una relación laboral estable, responsable y puntual.

En cuanto a la calidad, la empresa considera que posee buenos proveedores, ya que llevan muchos años trabajando juntos y que hasta el momento no han tenido problemas, además dicen que para mantener esa relación duradera los proveedores garantizan una trazabilidad de la calidad de los productos y responden frente a cualquier inconformidad de los clientes.

9.1.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

La información de la empresa se realiza a través del manejo de herramientas de office y herramientas tecnológicas de comunicación como el correo electrónico y chat (mensajería instantánea) para facilitar la comunicación entre los empleados.

Como se mencionó anteriormente en la empresa la información contable se maneja a través de facturación POS y facturación manual, existe un sistema contable pero no es alimentado en su totalidad, lo cual no garantiza información completa, la otra parte de facturación manual es guardada en carpetas físicas que reposan en la oficina del administrador. La cual está disponible para consulta. Sin embargo, de esta manera la información no es totalmente accesible y completa por qué se hace de manera muy operativa, lo cual no es confiable. Lo que quiere decir que a la hora de tomar decisiones la información no es una base sólida.

9.2 EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISIS INTERNO

De acuerdo con las variables presentadas anteriormente, se presenta la consolidación del análisis interno de la empresa Distriquesos y salsamentarias el paisa.

Tabla 12. Evaluación integrada del análisis interno

FACTOR INTERNO		DIAGNOSTICO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
ADMINISTRACIÓN	PLANEACIÓN	A través de asesorías de planeación estratégica con empresas locales del municipio, la empresa ha intentado direccionarse y planificar sus procesos. sin embargo, no son muy eficientes en la aplicación y no se obtienen resultados positivos			X	
		No se cuenta con misión, ni visión establecidas				X
		No se tienen objetivos, metas, políticas, ni estrategias claras.			X	
		No existe un plan de acción			X	
		Se centra en la parte operativa diaria y dejan de lado la planificación			X	
	ORGANIZACIÓN	Carencia en la estructura organizacional (organigrama)			X	
		Las funciones están definidas, pero no documentadas.			X	

		No existe un manual de funciones				
		todos los empleados conocen las diferentes funciones y puestos de trabajo, lo que significa que hay apoyo mutuo entre los empleados		X		
		La toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas están concentradas todas en el propietario, sin seguir ningún tipo de políticas			X	
		La autoridad está concentrada en el propietario. Falta de delegación			X	
	DIRECCIÓN	La comunicación en la organización es poco efectiva			X	
		La dirección y el liderazgo está concentrada en el propietario			X	
		El propietario tiene un liderazgo tipo participativo		X		
		No existe un programa de bienestar laboral que motive los empleados			X	
	INTEGRACIÓN DE PERSONAL	Todo el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo por el propietario o administrador a cargo y se hacen basados en recomendaciones de conocidos y familiares			X	

		Las actividades de capacitación del personal son inexistentes			X	
		No se cuenta con un instrumento de evaluación de desempeño				X
		La contratación de algunos de los empleados es formal, el resto es informal. No hay un proceso de documentación de contrataciones.			X	
		No se tiene un reconocimiento por parte de la gerencia a los empleados.			X	
		Se realizan actividades de bienestar	X			
	CONTROL	Inexistencia de indicadores, instrumentos de evaluación y seguimiento			X	
		La persona encargada del control es el propietario			X	
		Las acciones de mejora o correctivas se realizan basadas en la percepción y en los errores cometidos			X	
		Se observa un gran esfuerzo en controlar, pero en ausencia del dueño no hay control			X	
		no se cuenta con un manual de calidad, ni ningún tipo de certificación			X	

MARKETING	ANÁLISIS DE CLIENTES	La empresa se dedica al comercio al por menor. sin embargo, con el paso de los años se ha enfocado en el sector de panaderías, ya que son el segmento que mayor demanda.		X		
		Ampliación de su mercado a zona rural del municipio y otros municipios cercanos	X			
		Las necesidades de los clientes se atienden de manera intuitiva y empírica, más que pronosticada			X	
		la empresa cuenta con clientes desde su creación	X			
		Se realizan rifas en fechas espaciales para los clientes	X			
	VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Se manejan clientes minoristas y mayoristas		X		
		Existe el personal suficiente para la atención al cliente	X			
		No se cuenta con una programación de publicidad	X			
		Inexistencia de protocolos para atención a clientes y proveedores.	X			
		La imagen corporativa está posicionada en el mercado local.		X		

PLANEACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Marketing de prueba, cuando se desean poner a la venta productos nuevos en el mercado, se establece un periodo de prueba en venta.	X			
FIJACIÓN DE PRECIOS	Para este proceso la empresa toma en cuenta el precio al cual les vende el proveedor y así toman la decisión para establecer un precio de venta, teniendo claridad en la utilidad de cada producto que se desea obtener, además se tiene en cuenta el precio de la competencia	X			
DISTRIBUCIÓN	Existe constantemente rotación de productos	X			
	Existe un solo punto de venta	X			
	La distribución a los otros municipios o veredas se realiza a través de transporte propio de la empresa y transporte público.		X		
	Se cuenta con domicilios en moto en la zona urbana		X		
	Se manejan altos inventarios		X		
	La distribución se hace de manera directa al cliente, sin intermediarios		X		
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	No se realiza en la empresa				

	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	No se realiza en la empresa				
FINANZAS Y CONTABILIDAD	INVERSIÓN	No se tiene control de la depreciación de los activos			X	
		se compra a escala		X		
		No se tiene presupuesto de compra, de ventas, ni de gastos			X	
		En la empresa solo se invierte cuando ocurre un daño en los activos de la empresa (infraestructura, equipos)			X	
	FINANCIAMIENTO	La financiación de la empresa proviene de las utilidades obtenidas de la misma o de otros ingresos del propietario	X			
		Se manejan prestamos con entidades bancarias y créditos con proveedores		X		
	CONTABILIDAD	En la empresa para la contabilidad se maneja un sistema contable (sistema facturación POS y sistema de facturación manual), pero no se utilizan en su totalidad			X	
		La persona responsable de la información contable es el contador externo	X			

PRODUCCIÓN Y PROCESOS	PROCESOS	Distriquesos y salsamentarías el paisa al ser una empresa dedicada a la comercialización, se realiza un proceso de servucción. Para el efectivo funcionamiento de este, se cuenta con el personal idóneo para prestar un buen servicio y atención a los clientes. Sin embargo, no se posee un manual de funciones, ni de procesos			X	
		Horario de atención de lunes a viernes de 8:00 am a 6:30 pm miércoles y sábados de 7:00 am a 7:00 pm y domingos de 8:00 am a 1:00 p.m		X		
		Relación estable y duradera con proveedores	X			
	CAPACIDAD	No aplica				
	INVENTARIO	No aplica				
	FUERZA LABORAL	La empresa distriquesos y salsamentarías el paisa cuenta con una fuerza laboral de 12 empleados.	X			
	CALIDAD	Existe una trazabilidad en la calidad de los productos. Se mantiene la cadena de frio en productos que lo requieren.	X			

I & D	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INTERNA Y EXTERNA	No se realiza en la empresa				
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN	La información de la empresa se realiza a través del manejo de herramientas de office (Word, Excel, etc.) y herramientas tecnológicas de comunicación como el correo electrónico y mensajería instantánea	X			
		Uso de sistemas facturación contables POS y manual. Sin embargo, no se utiliza en su totalidad			X	
		La documentación física reposa en la oficina de la administración	X			

Fuente: Las autoras

10. ANALISIS DOFA

Una vez identificados y analizados los entornos internos y externos de la organización, se procederá a realizar dos matrices en las cuales se identificará en la EFE (evaluación de factores externos), las oportunidades y las amenazas y en la EFI (evaluación de factores internos), las fortalezas y debilidades.

10.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO DECIMAL	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Ubicación geográfica del municipio e infraestructura vial	0,07	4	0,28
Firma de los acuerdos de paz y reconocimiento del municipio como zonas más afectadas por el conflicto armado ZOMAC	0,07	4	0,28
Crecimiento de la población en Santander de Quilichao	0,05	3	0,15
Reconocimiento de las comunidades étnicas y sus tradiciones	0,07	4	0,28
Incentivación de los proyectos productivos en las comunidades	0,06	4	0,24
Tendencia creciente del uso de las tecnologías en los consumidores	0,06	4	0,24
Desarrollo de las Tics en el sector comercial	0,07	4	0,28

Políticas económicas especiales y transitorias del postconflicto	0,05	4	0,2
Participación del departamento en programas de desarrollo con enfoque territorial en el departamento	0,04	3	0,12
AMENAZAS	PESO DECIMAL	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Altos índice de violencia común y extorción en el municipio de Santander de Quilichao	0,05	1	0,05
Consecuencias del fin del conflicto armado	0,05	1	0,05
Cambios en el plan de gobierno por elección de nuevo presidente en el año 2018	0,05	1	0,05
Variación de la tasa de migración	0,02	2	0,04
Cambios en la reforma tributaria	0,05	1	0,05
Variaciones en el desempeño municipal frente al acceso a servicios públicos	0,04	2	0,08
Variación de la tasa de desempleo y ocupación	0,03	2	0,06
Variaciones negativas del déficit fiscal del municipio	0,03	2	0,06
Comportamiento del porcentaje de participación en el PIB nacional	0,03	2	0,06
Actuación de las perspectivas de crecimiento	0,03	1	0,03
fluctuaciones de la tasa de Inflación y la variación anual el IPC por sectores	0,04	1	0,04
Ingresos y gastos totales per cápita del municipio frente a la nación	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,68

Fuente: Las autoras

Una vez realizada la evaluación en la matriz EFE se obtiene un puntaje de 2,68 el cual, aunque supere el promedio, significa una alerta de que no se está respondiendo de la mejor forma a las amenazas y oportunidades del entorno, identificando que es un aspecto en hacia el cual se pueden encaminar acciones de mejora que sean sensibles ante el comportamiento de los factores externos.

10.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO DECIMAL	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Rutas de distribución a veredas y municipios aledaños.	0,08	4	0,32
Conocimiento y experiencia del propietario en el sector comercio.	0,05	3	0,15
Horarios de atención.	0,05	3	0,15
Servicio a domicilio.	0,04	3	0,12
Acceso a fuentes de financiación, relación con bancos y proveedores.	0,05	3	0,15
Diversificación de productos.	0,06	3	0,18
Capacidad de respuesta y manejo de inventarios.	0,06	4	0,24
Reconocimiento local de la imagen corporativa.	0,06	4	0,24
Trazabilidad y garantía en la calidad de productos.	0,05	3	0,15
Poder de negociación con los clientes.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES	PESO DECIMAL	CALIFICACION	PESO PONDERADO
No se cuenta con una misión, visión, objetivos ni estrategias competitivas.	0,05	1	0,05

No se poseen políticas que regulen los procesos.	0,05	1	0,05
Personal que no está empoderado de sus funciones	0,05	1	0,05
Inexistencia de funciones claras a los empleados, manual de funciones y asignación de responsabilidades.	0,05	1	0,05
Carencia de estructura organizacional (organigrama), no es clara la relación entre las partes	0,04	2	0,08
Manejo inadecuado de uso de sistemas contables, de facturación y de información gerencial.	0,04	2	0,08
Ausencia de mecanismos de control de los procesos	0,05	2	0,1
Inexistencia de indicadores que le indiquen a la empresa como esta	0,05	1	0,05
Concentración del poder en el propietario, falta de delegación	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,51

Fuente: Las autoras

Tras realizar la evaluación de los factores internos mediante la matriz EFI, el resultado obtenido es de 2,51 que escasamente supera el promedio, 2,5, lo cual según la teoría significa una posición interna fuerte, pero desde otro punto de visto al estar cerca al promedio se puede considerar analizar los factores internos en la búsqueda de acciones que permitan una posición tendiente a fortalecerse continuamente y no que tienda a debilitarse.

10.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

La matriz interna-externa o matriz de McKinsey es una matriz de posicionamiento, también conocida como matriz de atractivo de la industria o matriz de posición de la

empresa, es una matriz que posiciona los negocios de una empresa en un cuadro de nueve sectores, utilizando dos aspectos básicos como lo son los factores críticos externos e internos.

Se puede considerar que la matriz presenta tres zonas que permitirán la posterior elección del tipo de estrategias: donde la primera zona que comprendo los cuadrantes I,II y IV sugiere estrategias de crecimiento y desarrollo, la segunda constituida por los sectores III,V y VII alude a actividades que vale la pena retener o con una posición a mantener y la tercera que engloba los sectores VI,VIII y IX aconseja estrategias de abandono o desinversión y recogida de beneficios. (Buj, 2003)

Tabla 15. Evaluación de la matriz interna-externa

MATRIZ INTERNA-EXTERNA				
		TOTALES PONDERADOS EFE		
		FUERTE (4-3)	MEDIO (3-2)	DÉBIL (2-1)
P O N D E R A D O S	ALTO (3-4)	I	II	III
	MEDIO (2-3)	IV	V	VI
	BAJO (1-2)	VII	VIII	IX

Fuente: Las autoras

Tras haber ubicado gráficamente la ponderación total de los factores externos e internos en la matriz interna-externa nos da como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante V para lo cual según la teoría las estrategias que se recomiendan son encaminadas a actividades con una posición a mantener. Basados en este resultado se propone establecer estrategias de tipo intensivas, dentro de las cuales se encuentra la penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

10.4 LISTADO DOFA

Tabla 16. Listado DOFA

INTERNO			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	No se cuenta con una misión, visión, objetivos ni estrategias competitivas.	1	Rutas de distribución a veredas y municipios aledaños.
2	No se poseen políticas que regulen los procesos.	2	Conocimiento y experiencia del propietario en el sector comercio.
3	Personal que no está empoderado de sus funciones	3	Horarios de atención.
4	Inexistencia de funciones claras a los empleados, manual de funciones y asignación de responsabilidades.	4	Servicio a domicilio.
5	Carencia de estructura organizacional (organigrama), no es clara la relación entre las partes	5	Acceso a fuentes de financiación, relación con bancos y proveedores.
6	Manejo inadecuado de uso de sistemas contables, de facturación y de información gerencial.	6	Diversificación de productos.

7	Ausencia de mecanismos de control de los procesos	7	Capacidad de respuesta y manejo de inventarios.
8	Inexistencia de indicadores que le indiquen a la empresa como esta	8	Reconocimiento local de la imagen corporativa.
9	Concentración del poder en el propietario, falta de delegación	9	Trazabilidad y garantía en la calidad de productos.
		10	Poder de negociación con los clientes.
EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Ubicación geográfica del municipio e infraestructura vial	1	Altos índice de violencia común y extorción en el municipio de Santander de Quilichao
2	Firma de los acuerdos de paz y reconocimiento del municipio como zonas más afectadas por el conflicto armado ZOMAC	2	Consecuencias del fin del conflicto armado
3	Crecimiento de la población en Santander de Quilichao	3	Cambios en el plan de gobierno por elección de nuevo presidente en el año 2018
4	Reconocimiento de las comunidades étnicas y sus tradiciones	4	Variación de la tasa de migración
5	Incentivación de los proyectos productivos en las comunidades	5	Cambios en la reforma tributaria
6	Tendencia creciente del uso de las tecnologías en los consumidores	6	Variaciones en el desempeño municipal frente al acceso a servicios públicos
7	Desarrollo de las Tics en el sector comercial	7	Variación de la tasa de desempleo y ocupación
8	Políticas económicas especiales y transitorias del postconflicto	8	Variaciones negativas del déficit fiscal del municipio

9	Participación del departamento en programas de desarrollo con enfoque territorial en el departamento	9	Comportamiento del porcentaje de participación en el PIB nacional
		10	Actuación de las perspectivas de crecimiento
		11	fluctuaciones de la tasa de Inflación y la variación anual el IPC por sectores
		12	Ingresos y gastos totales per cápita del municipio frente a la nación

Fuente: Las autoras

10.5 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA

Una vez realizado e identificados los factores internos y externos, el análisis DOFA será la base para definir estrategias de acción y estas se pueden dividir en tres tipos, a través del cruce de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de la siguiente manera:

Estrategias FO: usar las fortalezas internas de la organización, para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

Estrategias FA: aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

Estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias DA: son tácticas defensivas que pretender disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 17. Estrategias de la matriz DOFA

DO		DA	
1	Formular el diseño del plan operativo teniendo en cuenta las oportunidades externas.	1	Formular un direccionamiento estratégico que vaya de la mano con un aporte social para mitigar problemáticas sociales
2	Hacer uso de herramientas tecnológicas que permitan el control y seguimiento de procesos	2	Crear un plan de contingencia para afrontar casos de alteraciones en el orden publico
3	Crear un proceso de reclutamiento y selección que permita captar nuevos talentos de acuerdo con las necesidades de la empresa	3	Tener una base sólida en cuanto a la estructuración interna que permita responder de forma oportuna a los cambios.
4	Aprovechamiento de las tendencias del uso de tecnologías en sector comercial aplicadas a la empresa para el manejo de sistemas contables y gestión interna-externa	4	
5	Control y seguimiento del personal mediante el uso de tecnologías como sistemas de CCTV e interacción mediante mensajería instantánea	5	
6	Aprovechamiento de los programas de asesoría empresarial ofertados por parte de entidades públicas en pro de fortalecer la administración de la empresa	6	
FO		FA	
1	Fortalecimiento de las rutas de distribución en la región, mediante la estandarización del proceso, seguimiento, control y planes	1	Garantizar la seguridad de los empleados mediante las afiliaciones y seguridad social y pólizas contra robos, póliza de vida y siniestros

	de emergencia que respondan a las necesidades del segmento de clientes		
2	Hacer uso herramientas tecnologías que permitan ahorrar costos y tiempos, aplicadas en el proceso de gestión de inventarios, en los gastos y costos.	2	Establecer una estrategia de mercadeo que haga frente a las estacionalidades de la demanda en el año; es decir, subidas y bajadas de la demanda por la temporada en la que se encuentre, contrarrestando los efectos que puedan tener en el normal funcionamiento de la empresa
3	Implementación de protocolos de atención a proveedores	3	Aprovechar la diversificación de productos como estrategia de ventas para la variación en los ingresos de las personas
4	Crear un portafolio de productos y servicios, y protocolos de atención al cliente	4	Beneficiarse del acceso a financiación con proveedores para obtener mayor rentabilidad en los productos mediante compras a escala, que permita aumentar la capacidad de respuesta y poder de negociación con clientes, pero con un óptimo control de inventarios.
5	Uso eficiente de las redes sociales en la prestación de servicios y oferta del portafolio de la empresa.	5	Fortalecimiento y posicionamiento de la imagen corporativa en el municipio
6	Certificar el personal en BPM acompañado del establecimiento de procesos de higiene y sanidad.	6	
7	Establecer una estrategia publicitaria y de penetración del mercado	7	

8	Aprovechamiento de la implementación de proyectos productivos que incentivan el pequeño empresario y las economías comunitarias, mediante la oferta del portafolio de productos y servicios	8	
---	---	---	--

Fuente: Las autoras

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1 MISIÓN

Distriquesos y salsamentaría El Paisa es una empresa dedicada principalmente al comercio de productos de repostería y panadería, enfocada en la cortesía de su servicio, responsabilidad con las necesidades de los clientes y un capital humano con disposición para una óptima atención al cliente, además somos una empresa que suple las necesidades de nuestros clientes llegando a donde otros no llegan y con un amplio portafolio de productos y servicio que hace que nos prefieran.

11.2 VISIÓN

DISTRQUESOS Y SALSAMENTARIA EL PAISA, para el año 2022 será una empresa reconocida a nivel regional, llevando nuestros productos a todo el norte del cauca, con responsabilidad y compromiso para el desarrollo de nuestra región. Será una empresa líder en distribución de productos para la industria panificadora, caracterizada por la calidad en el servicio, los productos y el capital humano.

11.3 VALORES

Compromiso: Significa cumplirle a los clientes internos y externos con todos lo que se les ofrece, haciendo todos los esfuerzos necesarios, y agotando hasta los últimos recursos para cumplir, de tal forma que se logre la satisfacción.

Gratitud: Reconocer los esfuerzos que las personas hacen para beneficio de la empresa, en pro de su crecimiento y bienestar; exaltando las buenas acciones tanto de empleados, clientes, proveedores y la sociedad.

Responsabilidad: Cumplimiento de los compromisos mínimos establecidos, garantizando que los procesos se desarrollen en los tiempos establecidos y con todos los requisitos, logrando así cumplir con las expectativas de las personas directamente implicadas.

Servicio: “Nuestra razón de ser son los clientes”, el servicio es la mejor manera de demostrarles que son valiosos, por eso se controla frecuentemente que los empleados estén brindando una buena atención, que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes.

Trabajo en equipo: Trabajando de manera conjunta es la manera mas efectiva de cumplir con los objetivos generales de la empresa, se trata de mancomunar esfuerzos, a través del apoyo mutuo entre empleados. Es por esta razón, que en distriquesos y salsamentarías el paisa todos los empleados conocen las diferentes funciones, para que en ausencia de un empleado otro pueda remplazarlo.

11.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se plantean los objetivos generales basados en el cuadro de mando integral creado por Kaplan y Norton, quienes son citados por (David, 2013) los cuales proponen que se deben generar objetivos desde cuatro diferentes perspectivas, que deben estar equilibradas entre sí.

11.4.1 objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera

Aumentar el crecimiento de las ventas en un 5% semestral, aumentando la lealtad de los clientes.

11.4.2 objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente

Ofrecer productos de alta calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; a través de la buena elección de proveedores, que exista trazabilidad en la calidad de los productos.

Aumentar la satisfacción y lealtad del cliente mediante el diseño y estandarización de los procesos y protocolos de atención al cliente

Potenciar la buena imagen de la empresa en el mercado local y regional mediante una efectiva campaña publicitaria.

11.4.3 objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos internos

Reducir los costos, a través de una mejora en la gestión de los procesos internos, procurando una articulación adecuada con la atención calificada a clientes y proveedores, evitando los reprocesos el aumento en el costo que estos pueden generar.

Aumentar la eficiencia, mediante la adecuada administración de los recursos, a través de la estructuración clara del rol de un administrador que lleve control de recursos, sepa distribuirlos y aúne los esfuerzos de todas las partes.

Reducir los gastos operativos en un 10% para el año 2019, enfocados al ahorro en servicios públicos e insumos de funcionamiento.

11.4.4 Objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fortalecer la dirección y gestión administrativa de la empresa, promoviendo una cultura basada en la gestión del conocimiento donde los saberes queden para la empresa y no solo en el empleado.

Gestionar el conocimiento, asegurando la competitividad y bienestar del talento humano, que los empleados puedan seguir constantemente capacitándose y educándose, y creciendo en la empresa tanto a nivel personal como de conocimiento.

11.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.5.1 Estrategias de penetración de mercado

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008)

- **Precios más bajos**

Se trata de ofrecer productos que se puedan vender a menor precio, y que en comparación de la competencia los clientes prefieran a distribuidores y salsamentaría el país, en búsqueda de mayores volúmenes de venta.

- **Promoción intensiva**

En publicidad, esta puede realizarse a través de campañas publicitarias físicas o digitales, página web o por redes sociales; promociones de ventas, que pueden realizarse a través de descuentos, premios y relaciones públicas, que implica tener

una buena relación con los diferentes públicos, para que se tenga una imagen positiva de la compañía.

- **Canales de distribución**

Crear formas innovadoras de distribución, identificar nuevos canales de distribución, a través de los cuales se pueda llegar a cliente de manera más ágil y segura.

- **Búsqueda de nuevos mercados**

Buscar nuevas áreas geográficas, que la empresa pueda ampliar y expandir geográficamente el mercado, es decir abarcar más población y llegar a nuevos municipios caucanos donde aún no se está llegando.

11.5.2 Estrategias de desarrollo de productos o servicios

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. (David, 2008)

- **aumento del portafolio de productos**

en búsqueda de ofrecerle mayores opciones al cliente a la hora de comprar, se sugiere, por un lado, ofrecer productos que ofrezcan mayores atributos, de mejor calidad y que satisfagan las necesidades cambiantes y exigentes del cliente y por el otro ingresar marcas más económicas, para clientes menos exigentes y que piden mayor cantidad.

- **Desarrollo de nuevos servicios**

Para el desarrollo de nuevos servicios en la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa se sugiere seguir las fases para el ciclo de vida de un proyecto de desarrollo de un producto o servicios

- **generación de ideas**, en la cual la gerencia recibe ideas de los empleados y clientes para sugerir mejoras en los procesos de atención al cliente, nuevos mercados, nuevos productos.
- **evaluación y selección**, en esta etapa se deben someter las ideas a criterios de evaluaciones en términos de cuales son más factibles, cuales se pueden lograr, etc.
- **construcción de prototipos y pruebas de mercado**, una vez se evalúen y seleccionen las ideas se procede a levantar un proceso o protocolo de forma de atención, se ponen en periodo de prueba para evaluar como les va con esa nueva forma de atención.
- **diseño final del producto o servicio**, luego de poner en prueba y hacer seguimiento al nuevo servicio, si resulta eficiente y es aceptado por los clientes, se procede a implantarse como protocolo de atención.

11.5.3 Estrategias de Diferenciación

- Aumentar la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio, diseñando e instaurando un protocolo de atención al cliente en distriquesos y salsamentaría el paisa, además de la implementación de un sistema de manejo adecuado de peticiones, quejas y reclamos, de lo cual se puedan derivar acciones encaminadas a mejorar de forma pronta el servicio.
- Posicionarse como una empresa que llega donde otros no llegan con las rutas de distribución, realizando planes de mercadeo y publicidad conscientes para aumentar el número de clientes y retener los que se tienen, enfocados en procesos de calidad y políticas de cumplimiento.

11.5.4 Estrategias de calidad

- Diseñar un programa estricto de manejo de rotación de productos, para disminuir las pérdidas por averías y productos vencidos. El programa debe contar con una periodicidad del monitoreo a los productos donde se articule la programación de dichos monitoreos desde la parte de ventas con la programación de compras y suministros por parte del bodeguero.
- Desarrollar y medir indicadores de quejas y reclamos y calidad del servicio, monitoreándolos constantemente para llevar a cabo acciones de mejora del servicio al cliente.

11.5.5 Estrategia de Focalización

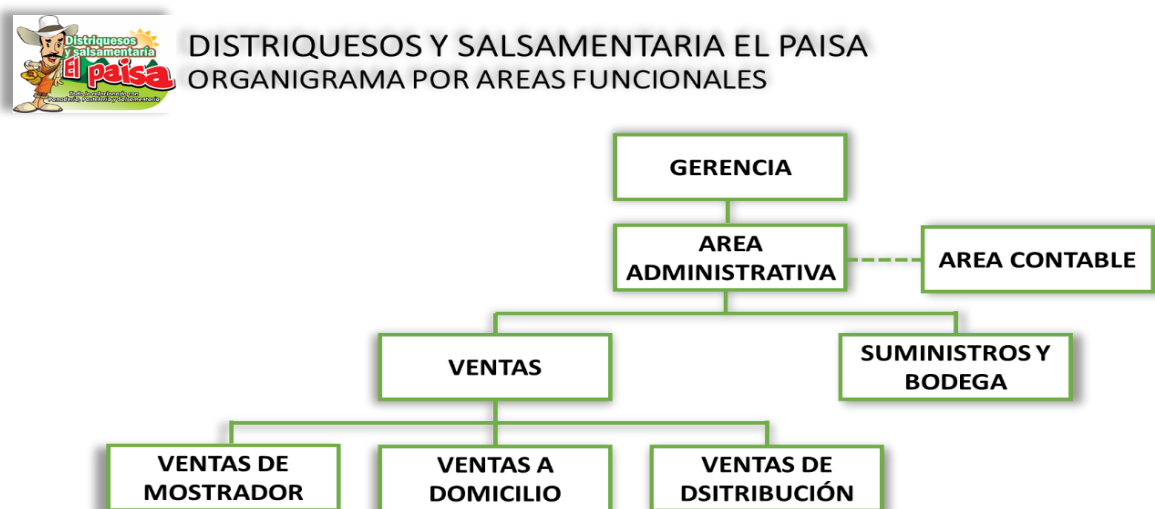
- Dividir en segmentos claros los productos de la empresa y establecer categorías de tipo A, B y C, donde los de tipo A serán aquellos productos de mayor rotación y principales que para la empresa se sugiere que sea el segmento de Insumos de Panadería, lo que serían Grasas, harinas, Quesos y sus complementos a los cuales se les debe dar prioridad sobre otros desde la programación de compras; los productos de tipo B son aquellos que tienen una rotación que aunque no sea la más alta permita un volumen de clientes atraídos por ellos y funciones como productos gancho para la venta de otros, para la empresa se sugiere que este segmento sea el de frutos secos, carnes frías y salsamentaría y por último los productos de clase C son aquellos que no generan una alta rentabilidad bien sea por el margen de utilidad dado por el mercado o por su baja rotación para la empresa se sugiera que este segmento de productos sea el de desechables, condimentos, enlatados y utensilios para panadería y repostería.
- Enfocarse en el segmento principal que en este caso sería el de insumos de panadería, fortalecerlo y posicionarlo, se sugiere a la empresa responder principalmente a las necesidades de sus clientes para obtener su lealtad y

fidelización y posteriormente las necesidades del mercado; es decir que no es lo que el mercado quiere sino lo que el cliente quiere.

11.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, discriminado por áreas funcionales y por cargos.

Gráfico 41. Organigrama por áreas funcionales

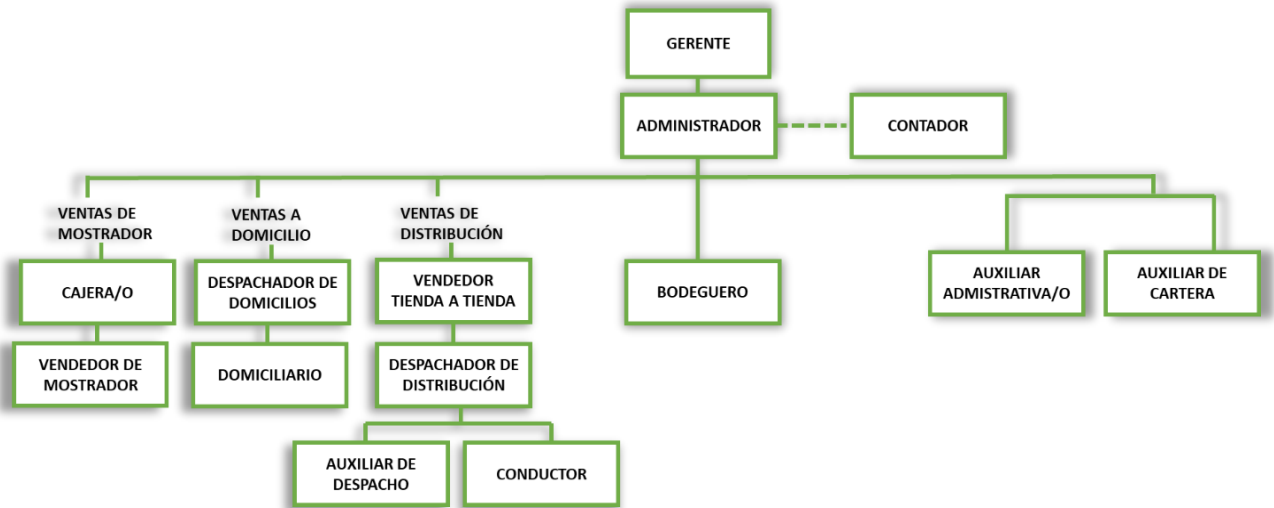


Fuente: Las autores

Gráfico 42. Organigrama por cargos



DISTRIQUESOS Y SALSAMENTARIA EL PAISA ORGANIGRAMA POR CARGOS



Fuente: Las autoras

12. PLAN DE ACCIÓN Y OPERATIVO

“LAS MEDICIONES SON IMPORTANTES: <<Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. >> El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades” (Kaplan & Norton, 1996)

Referente a la cita anterior se destaca la importancia de que las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa sean medibles para poder responder de forma efectiva a sus variaciones con algunos ajustes o mejoras.

En el presente plan de acción y operativo propuesto para la empresa distriquesos y salsamentaría El Paisa lo que se hace es que se transforma la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados desde cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se parte de la misión como objetivo macro; luego se plantean los objetivos estratégicos por cada perspectiva y a su vez por cada objetivo estratégico se plantean unas estrategias, actividades con fecha de inicio y fecha final; posterior a esto se plantea el indicador encargado de medir el rendimiento de la actividad la meta que se espera cumplir, los recursos o el presupuesto que se pueda requerir y los responsables de su ejecución.

Tabla 18. Plan de acción y operativo perspectiva financiera

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADOR	META	RECURSOS / PRESUPUESTO	RESPONSABLES
En Distriquesos y salsamentaría El Paisa somos una empresa dedicada principalmente al comercio de productos de repostería y panadería, enfocada en la cortesía de su servicio, responsabilidad con las necesidades de los clientes y un capital humano con disposición para una óptima atención al cliente, además somos una empresa que suple las necesidades de nuestros clientes llegando a donde otros no llegan y con un amplio portafolio de productos y servicio que hace que nos prefieran.	PERSPECTIVA FINANCIERA								
	Aumentar el crecimiento de las ventas en un 5% semestral, aumentando la lealtad de los clientes	Oferta de un portafolio de productos y servicios	Desarrollo del portafolio mediante contratación de una agencia gráfica, el portafolio debe contener la descripción de la empresa, segmentos de productos y servicios	1/01/2019	14/01/2019	Impacto del portafolio	Aumento del # de clientes	\$ 150.000	Representante de agencia grafica
		Aumentar el número de clientes	Realizar una base de datos que permita el monitoreo periódico de la actividad de los clientes.	1/02/2019	31/02/2019	Índice de retención de clientes= (clientes totales- desertores) /clientes totales	95% de retención	Papelería, computador con acceso al paquete office, sistema de información (sistema Pos)	Auxiliar de cartera y facturación

		Búsqueda de nuevos mercados y fortalecimiento de los existentes	Realizar una campaña de oferta del portafolio de productos y servicios en el municipio y sus alrededores	1/03/2019	22/03/2019	índice de incorporación de clientes= clientes nuevos / clientes totales	0,2 semestral	Papelería, computador con acceso a internet , redes sociales; presupuesto para viáticos \$ 350.000	Vendedor
--	--	---	--	-----------	------------	---	---------------	--	----------

Fuente: Las autoras

Tabla 19. Plan de acción y operativo perspectiva del cliente

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADOR	META	RECURSOS / PRESUPUESTO	RESPONSABLES
En Distriquesos y salsamentaría El Paisa somos una empresa dedicada principalmente al comercio de productos de repostería y panadería, enfocada en la cortesía de su servicio, responsabilidad con las necesidades de los clientes y un capital humano con disposición para una óptima atención al cliente, además somos una empresa que suple las necesidades de nuestros clientes	PERSPECTIVA DEL CLIENTE								
	Aumentar la satisfacción y lealtad de cliente	Diseñar un protocolo de atención al cliente	Diseñar y aplicar una encuesta que mida la satisfacción del cliente	1/02/2019	15/02/2019	% De satisfacción	90%	Instrumento a aplicar, encuestador, papelería	Estudiantes y propietario
			Diseñar el mapa de proceso de atención al cliente en punto de venta, vía telefónica, vía WhatsApp y clientes de rutas de distribución	1/02/2019	20/02/2019	Mejorar la atención al cliente reduciendo el % de quejas y reclamos de clientes	Reducción del 50% en el primer año de aplicación	Papelería	Estudiantes y propietario
			Realizar, socializar e implementar un manual de buenas prácticas de atención al cliente	28/02/2019	28/02/2019	Reducción % de quejas por mala atención	Max 5% de quejas	Papelería, sala de reuniones, capacitación de servicio al cliente	Estudiantes y profesional en servicio al cliente
			Estructurar el proceso de servicio postventa	10/02/2019	20/02/2019	Calificación del servicio de 1 a 5	5	Teléfono, formato de calificación, papelería, internet.	Administrador

llegando a donde otros no llegan y con un amplio portafolio de productos y servicio que hace que nos prefieran.									
			Estructurar el proceso de atención a PQRS e instaurar un buzón de sugerencias	10/02/2019	20/02/2019	% de PQRS resueltas	100% de PQRS resueltas	Buzón de sugerencias, papelería, bolígrafos	Administrador
	Potenciar la buena imagen de la empresa en el mercado local y regional	Penetración del mercado - promoción de una campaña publicitaria que posicione la imagen como empresa de la región	Crear página de Facebook de la empresa	1/03/2019	8/03/2019	# de seguidores	1000 para el primer año de implementación	Computador con acceso a internet	Aux de administración
			Definir el slogan de la campaña publicitaria y adquirir material publicitario previo a la campaña	1/03/2019	15/03/2019			Papelería	Estudiantes, administrador y asesor de agencia publicitaria
			Socialización de la campaña con el personal para el logro de un empoderamiento de la misma	20/03/2019	20/03/2019	Calificación de 10 en la evaluación de la socialización	Puntaje de 10	Papelería, salón de conferencias, refrigerio \$200.000	Agencia publicitaria, administrador

			Lanzamiento de la campaña publicitaria en Redes sociales y los diferentes canales de distribución	30/03/2019	15/04/2019	participación de clientes y clientes potenciales durante actividades	300 personas	Computador con acceso a internet, teléfonos, papelería.	Administrador, estudiantes y agencia publicitaria
			Evaluación del impacto de la campaña publicitaria y retroalimentación	15/05/2019	15/05/2019	% De aumento de seguidores de la página tras la campaña, % de aumento de ventas tras la campaña, # de nuevos clientes	Aumento de 100 seguidores, mínimo 5% de aumento de ventas; 10 nuevos clientes	Instrumento de evaluación, papelería	Estudiantes

Fuente: Las autoras

Tabla 20. Plan de acción y operativo perspectiva de procesos internos

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADOR	META	RECURSOS / PRESUPUESTO	RESPONSABLES
En Distriquesos y salsamentaría El Paisa somos una empresa dedicada principalmente al comercio de productos de repostería y panadería, enfocada en la cortesía de su servicio, responsabilidad con las necesidades de los clientes y un capital humano con disposición para una óptima atención al cliente,	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS								
	Reducción de costos por reproceso	Levantar la información y diseñar mapas de procesos de la empresa	Identificar y estructurar los procesos de compras, ventas y distribución	1/02/2019	8/02/2019	% de cumplimiento en procesos	80%	Papelería, computador con acceso a internet, teléfono	Estudiantes, Administrador
			Realizar planes de contingencia para posibles alteraciones en los procesos	9/02/2019	11/02/2019	% de reducción del tiempo de solución a problemas	80% de reducción	Papelería, computador con acceso a internet, teléfono	Estudiantes, Administrador
		Desarrollar instrumentos de seguimiento y control de procesos	Crear mecanismos de control para el proceso de compras	1/03/2019	15/03/2019	% de cumplimiento en la programación de compras semanal	98% de cumplimiento	Presupuesto semanal para compras, tablero programador	Encargado de pagos
			Crear mecanismos de control para el proceso de ventas	1/03/2019	15/03/2019	Ingreso de ventas mensual	>= a la venta del mes anterior	Incentivos para vendedores y ayuda ventas	Administrador

además somos una empresa que suple las necesidades de nuestros clientes llegando a donde otros no llegan y con un amplio portafolio de productos y servicio que hace que nos prefieran.						\$100.000 mensual	
	Implementación de políticas, Herramientas de seguimiento y control de la cartera, desarrollo de informe semanal del estado de cartera	1/03/2019	15/03/2019	% de cartera vencida	% de cartera vencida inferior al 10% de la cartera	Papelería, computador con acceso a internet, teléfono, celular.	Auxiliar de cartera y facturación
	Instaurar mecanismos de control de despacho de las rutas de distribución, devoluciones, averías y entregas	1/04/2019	30/04/2019	% de eficiencia en el = # de Actividades planeadas / # de actividades realizadas cumplimiento de la programación	95% de eficiencia	Papelería, tablero de indicadores	Administrador
	Socializar los mapas de procesos e instrumentos de seguimiento y control de los mismos	25/03/2018	25/03/2018	% De reducción de costos por reproceso	Reducción en un 95%	Papelería, tablero de indicadores, salón de eventos y refrigerios para socialización \$200.000	Administrador

	Reducción de gastos operativos	Reinversión en activos	Realizar un inventario de los activos existentes y su estado, a partir de ahí programar los mantenimientos, dadas de baja y cambios	1/01/2019	8/01/2019	Impacto de ahorro por servicios % de reducción	15% de reducción del consumo	Papelería, 5% de las utilidades serán destinadas a la renovación progresiva de los activos	Auxiliar de bodega, técnico en mantenimiento de la especialidad requerida.
		Ahorro en servicios publicas	Adecuación de locaciones (revisiones y cambios pertinentes de llaves, lámparas etc.)	9/01/2019	9/01/2019	% Reducción del consumo por inversión en locaciones	5% Reducción del consumo por inversión en locaciones	Técnico en redes eléctricas, técnico en mantenimiento de equipos refrigerantes \$500.000	Auxiliar de bodega
			Iniciar una campaña de ahorro de agua y energía entre el personal	15/02/2019	30/01/2019	Impacto de ahorro por servicios % de reducción	15% de reducción del consumo	Papelería, salón de eventos refrigerio, publicidad interna \$300.000	Administrador

Fuente: Las autoras

Tabla 21. Plan de acción y operativo perspectiva de aprendizaje y crecimiento

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	INDICADOR	META	RECURSOS / PRESUPUESTO	RESPONSABLES
En Distriquesos y salsamentaría El Paisa somos una empresa dedicada principalmente al comercio de productos de repostería y panadería, enfocada en la cortesía de su servicio, responsabilidad con las necesidades de los clientes y un capital humano con disposición para una óptima atención al cliente, además somos una empresa que suple las necesidades de nuestros clientes llegando a donde otros no llegan y	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
	Motivar y retener el talento humano competitivo en la empresa	Diseñar un programa de Bienestar laboral	Realizar una encuesta de satisfacción, indagar al personal acerca de sus inconformidades y sugerencias, posteriormente redactar y estructurar un programa de bienestar	23/01/2019	23/01/2019	Incremento del % anual de satisfacción del empleado	Aumento del 90%	Papelería, computador con acceso a internet, teléfono propuestas de posibles contratantes para refrigerios e incentivos.	Administrador, estudiantes
			Realizar el cronograma de actividades de bienestar anual y gestionar con antelación las posibles contrataciones logísticas	20/01/2019	30/01/2019	% de cumplimiento de las actividades	99% de cumplimiento	\$ 2.000.000 Anual para el desarrollo de actividades	Administrador, apoyo logístico contratado

con un amplio portafolio de productos y servicio que hace que nos prefieran.									
	Fortalecer la dirección y gestión administrativa basada en la gestión del conocimiento	Crear y estructurar el proceso de gestión del talento humano	Realizar el diseño de cargos, manual de funciones, escala salarial, y herramientas de control y seguimiento de los procesos de contratación y evaluación del desempeño	1/01/2019	15/01/2019	Puntaje de la evaluación del desempeño 0-100	>=60	Papelería, computador con acceso a internet	Estudiantes y administrador
			Implementar un manual de convivencia laboral	15/01/2019	20/01/2019	Bajo índice de rotación 0-100	<= 10		
						Resultado de encuesta de percepción del buen ambiente laboral 1 a 10	puntaje de 8	Papelería, computador con acceso a internet	Estudiantes y administrador

			Realizar una re inducción general al personal dando a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa y la asignación e inducción personalizada por cargos	25/01/2019	30/01/2019	% cumplimiento de funciones	>= 85%	Incentivos, manuales, salón de eventos y refrigerio \$600000	Estudiantes y administrador
		Realizar un programa de actividades de capacitación	Realizar alianzas con la caja de compensación, Cámara de Comercio del Cauca y el SENA para realizar un cronograma de oferta de capacitaciones	5/02/2019	20/02/2019	# de capacitaciones realizadas en el año	4 capacitaciones	Se destinará el 2% de las utilidades anuales para apoyar programas de capacitación	Estudiantes y administrador

Fuente: Las autoras

13. CONCLUSIONES

- A partir del análisis de las situación interna y externa de la empresa y a través de los resultados arrojados por la matriz interna-externa, se observa que distriquesos y salsamentaría el paisa necesita implementar estrategias de tipo intensivas en la cual se penetre el mercado y se desarrollen nuevos productos y servicios, que permiten a la empresa abarcar mayor territorio obtener más clientes.
- El entorno cambiante en el que la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa se encuentra, requiere de grandes esfuerzos por monitorear constantemente el entorno, bien sea para identificar oportunidades o contrarrestar amenazas. La planeación estratégica toma importancia ya que, permite que la empresa esté preparada con instrumentos de gestión que permitan afrontar de manera eficaz estos retos.
- Al obtener los resultados del diagnóstico arrojados principalmente por la matriz DOFA, en la cual se analizan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se observó falta de direccionamiento estratégico. por lo cual se diseñó una misión y visión que permita actuar como un radar y oriente el rumbo de la organización, partiendo de los objetivos de la empresa.
- Una de las ventajas competitivas de la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa es que su mercado geográficamente es más amplio que el de su competencia, llegan a municipios y veredas aledañas con más facilidad, además que su horario de atención al cliente es más extendido. Se sugiere que se puedan aplicar estrategias de penetración de mercado, para seguir siendo fuertes y competitivos en esta área.

- Con el análisis del entorno externo, específicamente el sector comercio al cual pertenece la empresa distriquesos y salsamentaría el paisa, posee diferentes variables de las cuales se pueden resaltar que el sector demuestra estar en crecimiento, que cada vez existe mucha más competencia, puesto que no existen barreras significativas de entrada, ni de salida. Lo que resulta que el sector sea atractivo.
- La planificación estrategia nos muestra una guía de acción, en la cual se establecen objetivos desde diferentes perspectivas: financieras, de clientes, de procesos internos y de crecimiento, los cuales plantean lo que se quiere alcanzar, estos se cumplen a través del diseño de estrategias que dicen cómo hacerlo. Y así lograr tener una visión del futuro clara.

14.RECOMENDACIONES

- Es importante resaltar que la gerencia de distriquesos y salsamentaría el paisa debe tomar en cuenta cada sugerencia y estrategias que a lo largo de este trabajo se plantean, con el fin de mejorar la gestión de todos los procesos internos y externos de la empresa. Para un mejor funcionamiento de la empresa y obtención de mayores utilidades.
- El desarrollo de la planeación del plan de acción establecido en el capítulo 12 de manera ordenada, realizando seguimiento a los indicadores que permiten medir el desempeño y en las fechas correspondientes. Esto, acompañado de un programa de bienestar que permita incentivar a los empleados por sus buenos resultados, y así cada vez más se puedan comprometer con los objetivos de la compañía.
- Se recomienda usar de manera completa el sistema contable, para obtener resultados concretos de las utilidades netas de la compañía, además de cumplir con todos los requisitos tributarios, que exige la ley.
- Distriquesos y salsamentaría el paisa requiere de la implementación de esta propuesta de plan estratégicos, y por tanto se sugiere que el propietario evalúe la opción de implementarlo. Esto permitirá que la empresa pueda seguir siendo competitiva y de cierto modo garantice su permanencia y sostenimiento en el tiempo.
- se recomienda que se comparta con todos los empleados de Distriquesos y salsamentaría el paisa, cuando se lleve a cabo la implementación de la propuesta de planeación estratégica aquí diseñada. Debido a que para la efectiva aplicación de las estrategias es necesario compromiso y la participación de todas las áreas de la compañía.

- Es importante reevaluar el uso de las utilidades y ganancias de la organización, ya que, si se utilizan únicamente con fines personales u otros tipos de gastos, diferentes a inversiones de la compañía. La empresa podría estar perdiendo su patrimonio y las utilidades no se estarían invirtiendo en realizar mejoras que verdaderamente necesita la empresa.

15. GLOSARIO

Entorno o ambiente: El ambiente es todo lo que rodea externamente a la organización, es todo aquello que está más allá de las fronteras o límites de la organización. El ambiente es amplio, vasto, confuso y complejo y no es posible comprenderlo en su totalidad. En consecuencia, es necesario segmentarlo para estudiarlo, se puede dividir en dos partes: general (macro ambiente) y específico (microambiente) (Chiavenato, 2002).

Misión: La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores (Rivera, 1991).

Objetivos: En su significado más amplio, un objetivo es el estado, resultado o situación futura que la organización desea lograr. Desde la perspectiva del planeamiento estratégico los objetivos institucionales se derivan directamente de la misión y de los análisis prospectivos del contexto y se ubican en un nivel estratégico (Ramírez, 1997).

Organización: Es un sistema abierto integrado por individuos, que tiene múltiples relaciones con el ambiente, debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar (Munguia & Melgoza, 2006).

la organización incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos (David, 2013).

Planeación: La planeación se define como un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno

a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. Hace referencia específicamente a lo que se le denomina toma de decisiones frente al porvenir institucional (Zabala, 2005).

Políticas: Son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés, estas pueden ser generales de empresa, o específicas: por función, por área geográfica o temática o por unidad de gestión (Zabala, 2005).

Visión: Es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, como la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que esta generalmente en la mente del fundador de la empresa (Romero Fernandez, 2004).

16. BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universidad santo tomas.
- Amezquita, L., & Patiño, Y. (2011). *Estudio economico del sector retail en Colombia*. Superintendencia de industria y comercio.
- Asociación nacional de empresarios de colombia, ANDI. (2018). *Informe balance 2017, Perspectiva 2018*. Vicepresidencia de desarrollo económico y competitividad. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf
- Asociación nacional de instituciones financieras ANIF. (Abril de 2018). Obtenido de Centro de estudios economicos, Publicaciones financieras- actualidad macroeconomica: <http://www.anif.co/Biblioteca/sector-financiero/coyuntura-economica-y-regla-fiscal>
- Asociación nacional de instituciones financieras, ANIF. (2018). La gran encuesta PYME. *Centro de estudios económicos*, 45. Obtenido de http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_i-18.pdf
- Ayestaran, R., Rangel , C., & Sebastian, A. (2012). *Planifiación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC editorial.
- Banco mundial. (2018). *Global economic prospects*. Washington: World bank group. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28932/9781464811630.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Bermudez, L., & Rodriguez, L. (2012). *Investigación en la gestión empresarial* (Primera edicion ed.). Bogota: Eco ediciones.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional, análisis y diagnóstico*. Cali: Editoril Univalle.
- Bojorquez, M., & Perez, A. (2013). Planeación estratégica, un pilar en la gestión epresarial. *El buzón de pacioli*, 4-19.
- Buj, S. G. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.
- Camara de comercio del Cauca. (2008). *Análisis de conyuntura económica 2000-2007*. Camara de comercio del Cauca. Obtenido de <https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/analisis-coyontura-economica.pdf>
- Camara de comercio del Cauca. (2018). *Información socioeconómica. comportamiento empresarial Cauca 2017*. edicion 2-2018.
- Camara de comercio del Cauca. (2018). *Información socioeconomica.Entorno socioeconomico del departamento del Cauca 2018*. Cauca: Edicion 1-2018.

- Camara de comercio del Cauca. (s.f). *Perfil empresarial del Cauca 2000-2006*. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/perfil_empresarial_2000-2006.pdf
- Campos, V. (03 de Abril de 2018). *Diagnostico estrategico, Diccionario empresarial*. Obtenido de Wolters Kluwer: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slA AAAAEEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAlAZL5TUAAAA=WKE
- Carasco, S. (2015). *Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas*. Valencia, España: Universidad politécnica de Valencia.
- Carjaval, A. (Abril de 2018). *Entorno Socio-cultural de Colombia*. Obtenido de Region América T: <https://sites.google.com/site/regionameriricat/colombia/entorno-socio-cultural>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota , Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoria general de la administración* (Septima edicion ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Comisión económica para america latina y el caribe, CEPAL. (2017). *Estudio económico de América latina y el caribe 2017*. Santiago: Naciones unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/159/S1700700_es.pdf
- Concejo municipal de Santander de Quilichao. (2016). *Acuerdo 010 de 2016, Plan de desarrollo 2016-2019, Santander de Quilichao compromiso de todos*. Concejo municipal. Obtenido de <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionYControl/ACUERDO%20010%20DE%2016%20-%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019,%20SANTANDER%20DE%20QUILICHAO,%20COMPROMISO%20DE%20TODOS.pdf>
- Consejo municipal de Santander de Quilichao Cauca. (2012). *Plan de desarrollo de Santander de Quilichao 2012-2015*. Santander de Quilichao: Despacho de la alcaldia municipal. Obtenido de <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Ciudadanos/ProyectoNormatividad/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo%20Local%202012%20-%202015.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, 151-181.
- Dapartamento adinistrativo nacional de estadistica,DANE. (2006). *Boletin censo general 2005, Perfil Santander de quilichao*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cauca/santander_de_quilichao.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimo primera edicion ed.). Mexico d.c: Pearson educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administracion estratégica* (Decimo cuarta edicion ed.). Mexico: Pearson educacion.

- Departamento administrativo nacional de estadística. (febrero de 2018). Encuesta mensual de comercio al por menor. *Boletín técnico*, 23. Obtenido de Encuesta mensual de comercio al por menor:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_feb18.pdf
- Departamento administrativo nacional de estadística, DANE. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4ta adaptada para Colombia*.
- Departamento administrativo nacional de estadística, DANE. (2017). *Boletín técnico, encuesta anual de comercio*. Bogotá.
- Departamento administrativo nacional de estadística, DANE. (2015). *Informe de coyuntura económica regional, Departamento del Cauca- popayán 2014*. Dane, Banco de la república.
- Departamento nacional de planeación. (2017). *Fichas de caracterización territorial*.
- Dinero. (11 de octubre de 2017). *Alimentos impulsaron el comercio minorista en septiembre*. Obtenido de comercio al por menor:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/comercio-minorista-en-septiembre-2017-dane/252305>
- Duran, G., & Kremerman, M. (2008). Caracterización del sector retail, una mirada general. *Cuadernos de investigación*(7), 19.
- Federación nacional de comerciantes, FENALCO. (2016). *Sector nacional grandes superficies y almacenes de cadena*. Bogotá D.C: Informe económico y de gestión.
- Fernandez, J. (2006). *Planificación estratégica de ciudades, Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverte ediciones.
- Fondo monetario internacional. (2018). *Perspectiva de la economía mundial: Actualización de las proyecciones centrales*. Washington.
- Giegold, W. (1982). *APO La planeación estratégica y el proceso de apo guía enfocada en el éxito, Administración por objetivos* (Vol. 1). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Gonzalez, A. (2017). *Relación entre conflicto y postconflicto: Colombia y los acuerdos de paz*. Instituto español de estudios estratégicos.
- Guzman, A., Kronfly, F., Croce, M., Carvajal, R., Pesquero, J., Moreno, B., . . . Medina, J. (1998). *Entorno organizacional. consideraciones generales sobre el entorno y el desarrollo tecnológico*. Cali: Facultad de ciencias de la administración, Univesidad del Valle.
- IPAE, Instituto Peruano de Administración de Empresas. (2001). *ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. CALI, COLOMBIA: CDEE - UNIVERSIDAD ICESI.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvart Bussiness School Press.

- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistema de información gerencial* (Octava edición ed.). Mexico: Pearson.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas* (Primera edición ed.). Barcelona: UOC editorial.
- Mendez, C. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta edición ed.). Mexico d.f: Limusa.
- Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia MINCIT. (2018). *Perfil departamental del Cauca*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77510&name=Perfil_departamento_Cauca.pdf&prefijo=file
- Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, MINCIT. (2017). *Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia, Informe económico cuarto trimestre del 2017*. Recuperado el Abril de 2018, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/15870/informes_economicos
- Ministerios de comercio, industria y turismo de Colombia, MINCIT. (2018). *Informe de comercio al por menor enero de 2018*. Oficina de estudios económicos.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia, : una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Cuarta edición ed.). Buenos aires: Granica.
- Munguía, E., & Melgoza, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco: Umbral.
- Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE). (2017). *Estudios económicos de la OCDE Colombia*.
- Organización internacional del trabajo, OIT. (2015). *Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad*. Ginebra. Obtenido de http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_351457.pdf
- Paris, F. (2005). *La planeación estratégica en las organizaciones deportivas* (Cuarta edición ed.). Badalona: Paidotribo.
- Ramírez, J. A. (1997). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. San Jose: Instituto iberoamericano para la agricultura.
- Renovación del territorio. (s.f.). *Alta consejería para el posconflicto, los derechos humanos y la seguridad*. Colombia: Colombia renace posconflicto.
- Rincon, H. M., Niño, F. L., & Gomez, D. (2017). Retail en Colombia 2010-2015: un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones. *Espacios*, 38, 20.
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico*. España: Universidad de Deusto.

- Rodriguez, J. (2005). *Como aplicar planeacion estratégica a la pequeña y mediana empresa* (Quinta edicion ed.). Mexico: Thomson editores.
- Romero Fernandez, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de santos.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2001). *La distribución comercial opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Sampieri Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edicion ed.). Mexico d.f: Mc Graw-Hill.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogota: 3r Editores.
- Superintendencia de industria y comercio. (s.f). Estudio económico del sector retail en Colombia 2010-2012. *Estudios de mercado, estudi elaborado por la delegatura de protección de la competencia*, 40.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad cooperativa de colombia.