

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES J.G UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ
(VALLE) EN EL PERIODO 2020 – 2023

ANGIE JUDITH REINOSO POLINDARA
MONICA GONZALEZ MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2020

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES J.G UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ
(VALLE) EN EL PERIODO 2020 – 2023

ANGIE JUDITH REINOSO POLINDARA
MONICA GONZALEZ MUÑOZ

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administradoras de
Empresas

TUTOR:
JUAN CARLOS FIGUEROA LOZANO
Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santander de Quilichao - Cauca, 09 de febrero de 2020

DEDICATORIA

*A mis padres, María Ofir Polindara
y Fredy Urbano*

Angie Judith Reinoso Polindara

*Al amor de mi vida,
mi madre Luz Elena Muñoz*

Mónica González Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradecemos a Dios por prestarnos la vida y permitirnos estar aquí culminando este logro profesional.

A nuestro director de trabajo de grado el Ingeniero Juan Carlos Figueroa Lozano por su dedicación y entusiasmo en este proceso.

A la Universidad del Valle por convertirnos en profesionales, gracias a cada docente que hizo parte de este proceso de formación, que deja como resultado este grupo de graduandos y como recuerdo y prueba viviente esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. JUSTIFICACIÓN	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
4. OBJETIVOS.....	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
5. MARCO DE REFERENCIA.....	22
5.1 ESTADO DEL ARTE.....	22
5.1.1 ÁMBITO LOCAL	22
5.1.2 ÁMBITO NACIONAL	23
5.1.3 ÁMBITO INTERNACIONAL	23
5.2 MARCO TEÓRICO.....	24
5.3 MARCO CONCEPTUAL	39
6. METODOLOGÍA	46
7. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES JG.	51
7.1 FASE 1: PROCESO DE AUTORECONOCIMIENTO: FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	51
7.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL NEGOCIO.....	53
8. FASE 2: PROCESO DE PROYECCIÓN O PROSPECTIVA.....	55
8.1 FORMULACIÓN DE PROYECCIONES DE FUTURO DESEABLES.....	55
8.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL NEGOCIO	58
9. FASE 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO	60
9.1 EVALUACIÓN INTERNA DE LA DISTRIBUIDORA JG	60
9.1.1 INFORMACIÓN DE CONSUMIDORES O CLIENTES.....	60
9.1.2 ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA	61

9.1.3 ANÁLISIS DEL ÁREA PRODUCCIÓN/OPERACIONES.....	61
9.1.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	62
9.1.5 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	62
9.1.6 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	63
9.1.7 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA.....	63
9.2 EVALUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA JG.....	65
9.2.1 FUERZAS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS	65
9.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	65
9.2.1.2 NIVELES DE INGRESO DE LA POBLACIÓN	67
9.2.1.3 LA INFLACIÓN EN COLOMBIA.....	70
9.2.1.4 BALANZA COMERCIAL	71
9.2.1.5 MERCADO LABORAL	71
9.2.2 FUERZAS Y TENDENCIAS SOCIALES	74
9.2.2.1 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL.....	74
9.2.2.2. PIRAMIDE POBLACIONAL DE COLOMBIA.....	75
9.2.2.3 TENDENCIA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL EN JAMUNDÍ	76
9.2.2.4. PIRAMIDE POBLACIONAL DEL MUNICIPIO DE JAMUNDI.....	78
9.2.2.5 NIVEL DE EDUCACIÓN EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ	79
9.2.2.5.1 INGRESO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA AL MUNICIPIO	80
9.2.2.6 CAMBIO EN LOS PATRONES CULTURALES	81
9.2.2.7 CAMBIO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	82
9.2.2.8 CAMBIOS EN SITIOS DE VIVIENDA: DE LAS GRANDES CIUDADES A LAS INTERMEDIAS.....	84
9.2.2.9 CAMBIOS EN LA MOVILIDAD EN EL SUR DE CALI.....	85
9.2.3 FUERZAS Y TENDENCIAS POLÍTICAS	88
9.2.3.1 ESTABILIDAD POLÍTICA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	88
9.2.3.1.1 IMPACTO DEL PARO NACIONAL	89
9.2.3.1.2 POLARIZACIÓN ENTRE IZQUIERDA Y DERECHA.....	90
9.2.3.1.3 PERCEPCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL GOBIERNO.....	92
9.2.3.1.4 LA CORRUPCIÓN EN COLOMBIA	93

9.2.3.2 REGULACIONES DEL GOBIERNO	95
9.2.3.3 PLAN DE GOBIERNO PARA COMPRA DE VIVIENDA	97
9.2.3.4 INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ..	99
9.2.3.5 IMPACTO PROYECTOS EN JAMUNDÍ	100
9.2.4 FUERZAS Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	101
9.2.4.1 IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES	101
9.2.4.3 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN.....	102
9.2.4.3 TECNOLOGÍAS INNOVADORAS PARA EL SECTOR.....	103
9.2.5 FUERZAS Y TENDENCIAS AMBIENTALES.....	106
9.2.5.1 USO DE ENERGÍAS RENOVABLES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	108
9.2.5.2 MATERIALES ECOLÓGICOS EN LA CONSTRUCCIÓN.....	109
9.2.6. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS).....	114
9.2.7. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META	116
10. FASE 4: REINGENIERIA	118
10.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	118
10.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	127
10.3 IDENTIFICACIÓN DEL SABER HACER DE LA ORGANIZACIÓN.....	130
10.4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	132
11. FASE 5: PENSAMIENTO Y DISEÑO INTELIGENTE DE LA ORGANIZACIÓN.....	136
11.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	136
11.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	139
11.3 DEFINICIÓN DE LA POSTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL	142
11.4 DEFINICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	145
11.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO.....	147
12. FASE 6: INNOVACIÓN Y DESARROLLO	150
12.1 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	150

12.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD POR UNIDADES DE NEGOCIO	153
12.3 ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL SABER HACER – BECHMARKING.....	155
13. FASE 7: CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	158
13.1 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN CON BASE A LAS ESTRATEGIAS.....	158
14. FASE 8: ADAPTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	172
14.1. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	172
14.1.1 GESTIÓN DEL RIESGO	176
14.1.2 GESTIÓN DEL CAMBIO.....	180
14.1.3 LIDERAZGO Y DINAMICA EMPRESARIAL	181
14.1.4 CADENAS DE VALOR GLOBAL	183
14.1.5 ALIANZAS ESTRATEGICAS.....	183
15. CONCLUSIONES	186
16.RECOMENDACIONES.....	190
17. BIBLIOGRAFIA	192
18. ANEXOS	197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Gerencia Estratégica de David Fred	29
Tabla 2. Resúmenes principales características del modelo de negocio.....	52
Tabla 3. Criterios de diferenciación entre la misión actual y la misión propuesta ..	54
Tabla 4. Resumen principales características de las proyecciones de futuro deseable de negocio.....	57
Tabla 5. Criterios de diferenciación entre la visión actual y la visión propuesta	59
Tabla 6. Información de consumidores y clientes	60
Tabla 7. Finanzas	61
Tabla 8. Producción/ Operaciones.....	61
Tabla 9. Recursos Humanos.....	62
Tabla 10. Capacidad de dirección.....	62
Tabla 11. Investigación y desarrollo.....	63
Tabla 12. Mercadotecnia	63
Tabla 13. Perfil de la auditoría Interna de la Distribuidora JG.....	64
Tabla 14. Tasas de crecimiento del Valor agregado por actividad económica – 2017/2019.....	66
Tabla 15. Población ocupada según rama de actividad económica Julio (2019-2018)	73
Tabla 16. Resumen posibles amenazas y oportunidades de la empresa Distribuciones JG.....	110
Tabla 17. Grupos de interés.....	115
Tabla 18. Caracterización de procesos de la empresa Distribuciones JG.	126
Tabla 19. Criterios de diferenciación entre la cultura organizacional actual y las propuestas.	139
Tabla 20. Criterios de diferenciación entre la postura ética actual y la propuesta.	145
Tabla 21. Criterios de diferenciación entre la responsabilidad social y la propuesta.	147

Tabla 22. Criterios de diferenciación entre los tipos de liderazgo actual y el tipo de liderazgo propuesto.	149
Tabla 23. Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a los grupos de interés de la empresa Distribuciones JG.	152
Tabla 24. Estrategias de competitividad por unidades de negocio de la empresa Distribuciones JG.....	154
Tabla 25. Aplicación Benchmarking.....	156
Tabla 26. Matriz DOFA - Factores Internos y Externos.	159
Tabla 27. Plan de acción propuesto para el proyecto "análisis interno y externo de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".	162
Tabla 28. Plan de acción propuesto para el proyecto "Fortalecimiento de las unidades de negocio de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".	165
Tabla 29. Plan de acción propuesto para el proyecto "Identificación de grupos de interés de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".	168
Tabla 30. Cuadro de mando propuesto para la empresa Distribuciones JG.....	174
Tabla 31. Matriz de Riesgos propuesta para la empresa Distribuciones JG.....	178

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variación salario mínimo en Colombia.	67
Gráfica 2. Porcentaje de hogares según tamaño de la unidad de gasto y rango de ingresos Total nacional 2016 - 2017	68
Gráfica 3. Gasto total mensual de la unidad de gasto según Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF) Total nacional 2016 - 2017	69
Gráfica 4. Comportamiento de la Inflación en Colombia período 2000- 2018.....	70
Gráfica 5. Total, nacional de población ocupada periodo 2001 al 2018.....	72
Gráfica 6. Crecimiento poblacional en Colombia años 1985-2020	74
Gráfica 7. Pirámide poblacional de Colombia 2015- 2018 con proyección al año 2020.....	76
Gráfica 8. Crecimiento de la población en el municipio de Jamundí.....	77
Gráfica 9. Pirámide población comparativa año 2005, 2018 y proyección al 2020 del municipio de Jamundí.	78
Gráfica 10. Nivel educativo de la población en el municipio de Jamundí año 2012.	79

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1. De causa/efecto del diagnóstico de la situación actual de la empresa	19
Esquema 2. Modelo de planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad.	38
Esquema 3. Cadena de valor actual de la empresa Distribuciones JG.	119
Esquema 4. Propuesta de mejora de la cadena de valor para la empresa Distribuciones JG.	121
Esquema 5. Organigrama actual empresa Distribuciones JG	129
Esquema 6. Organigrama de funciones propuesto	130
Esquema 7. Modelo de Gestión de Riesgo propuesto para la empresa Distribuciones JG basado en ISO 31000:2012.....	177
Esquema 8. Modelo de gestión del cambio de Kotter propuesto para la empresa Distribuciones JG.....	181
Esquema 9. Modelo de capacidades dinámicas sugerido a la empresa Distribuciones JG.....	182
Esquema 10. Modelo de alianza estratégica propuesto para la empresa Distribuciones JG.....	185

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario características actuales del modelo de negocio.	197
Anexo 2. Cuestionario sobre identificación de criterios para la formulación de la misión organizacional.	198
Anexo 3. Cuestionario para identificar los criterios de la formulación de la visión organizacional.....	199
Anexo 4. Cuestionario evaluación de factores internos.	200

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito formular un plan de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Distribuciones JG, ubicada en el municipio de Jamundí. Empresa cuya actividad principal es la distribución de tubería PVC a nivel municipal, rural, regional y nacional; así mismo, la venta de insumos complementarios para la instalación de los tubos.

Para el desarrollo de esta investigación, se toman como referentes diferentes teorías y casos de administración estratégica los cuales sirven de base para la construcción del modelo de diseño de planeación estratégica propuesto.

La fase de ejecución inicial plantea el diseño de modelo prospectivo del negocio en el mediano y largo plazo de acuerdo con el análisis de los diferentes entornos a los que la organización está expuesta, después se presenta el rediseño de la estructura orgánica y cultura organizacional acorde a los requerimientos del mercado, luego se determinan las estrategias de competitividad y generación de valor para los diferentes grupos de interés de la organización, finalmente se define el plan estratégico operativo; así como, los mecanismos y métodos de control para el seguimiento de las estrategias propuestas. De igual forma, la investigación se apoya en la metodología del estudio cualitativo de caso, la cual se fundamenta en la recolección de la información disponible tanto en el interior como exterior de la empresa. De esta manera, los datos recolectados se someten a diferentes análisis cualitativos y cuantitativos, que permiten identificar las características del estado actual y a su vez establecer las tendencias futuras de la organización; herramientas que facilitan la comprensión del negocio para su estudio, evaluación y formulación de las estrategias para aumentar su competitividad.

Finalmente, se realiza la formulación del análisis estratégico que se considera pertinente aplicar a la empresa para lograr su sostenibilidad y mayor competitividad en el sector de distribuciones de material PVC (Poli cloruro de vinilo).

1. JUSTIFICACIÓN

Uno de los temas de mayor interés para las organizaciones en la actualidad es definir estrategias que garanticen su sostenibilidad en los mercados, los cuales se caracterizan por su mayor grado de competitividad y un continuo cambio.

En este sentido se hace necesario para las empresas implementar procesos y técnicas de dirección que les permitan mejorar su posición competitiva. Sin embargo, en algunos casos, las organizaciones no consideran la elaboración de un plan estratégico que pueda orientar la misión corporativa de manera integral como un factor clave de éxito.

Por su parte, la empresa Distribuciones JG se encuentra posicionada como la única empresa en el municipio de Jamundí, especializada en el sector de la distribución de materiales PVC. Por tal motivo, la parte administrativa de la Distribuidora no ha sentido posibles amenazas por el ingreso de nuevos competidores, generando que la empresa no se prepare frente a las posibles amenazas que se puedan presentar en su entorno.

Comercialmente la empresa se encuentra bien posicionada, sin embargo, cuenta con ciertas debilidades las cuales no le permiten mejorar su competitividad ni llevar una administración más organizada. Esto se atribuye a que la gerencia no cuenta con el conocimiento técnico administrativo por lo que se concentra principalmente en la gestión del día a día, dejando de lado procesos de planeación; en consecuencia, la empresa ha venido creciendo de una manera desorganizada, haciéndose evidente la falta de un plan de direccionamiento estratégico que permita dar soluciones a los posibles problemas que se pueden presentar en su entorno y así garantizar su permanencia en el mercado.

Así pues, la planeación estratégica es importante para las organizaciones ya que permite prever posibilidades y preparar a la empresa para enfrentar los cambios del entorno que se puedan presentar a futuro en el mediano y largo plazo.

De igual forma, la planificación estratégica busca determinar los objetivos y metas que ayudan a la organización a tener claro cuáles son sus propósitos y a dónde quieren llegar. Así mismo, mediante la elaboración de un análisis de la situación interna y externa de la empresa -diagnóstico estratégico- se logran determinar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo. El resultado de dicho análisis permite formular estrategias que vayan encaminadas a la consecución de los objetivos de crecimiento de la empresa.

Finalmente, es importante mencionar que independientemente de sus características (tipo de empresa, tamaño, complejidad, condiciones del mercado, etc.) las empresas deben de diseñar planes estratégicos que les permitan mejorar el desempeño operativo en aspectos tales como: reducción de costos y gastos, mejoramiento de la calidad, contribución a los procesos de innovación, entrega a tiempo de productos y servicios, flexibilidad en el volumen y un mayor incremento de sus utilidades por medio del aumento de las ventas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El alcanzar índices de productividad y eficiencia satisfactorios ya no son suficientes para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo en un entorno cada vez más cambiante. Bajo este nuevo paradigma de competitividad las empresas requieren diseñar planes estratégicos que les permitan alcanzar los objetivos en un período de tiempo determinado y bajo restricciones de presupuesto definidas.

En el desarrollo de este tipo de estrategias, las empresas requieren utilizar herramientas administrativas que garanticen la eficiencia y la eficacia de dicha gestión y que a su vez posibiliten la consecución de sus metas y su permanencia en el mercado.

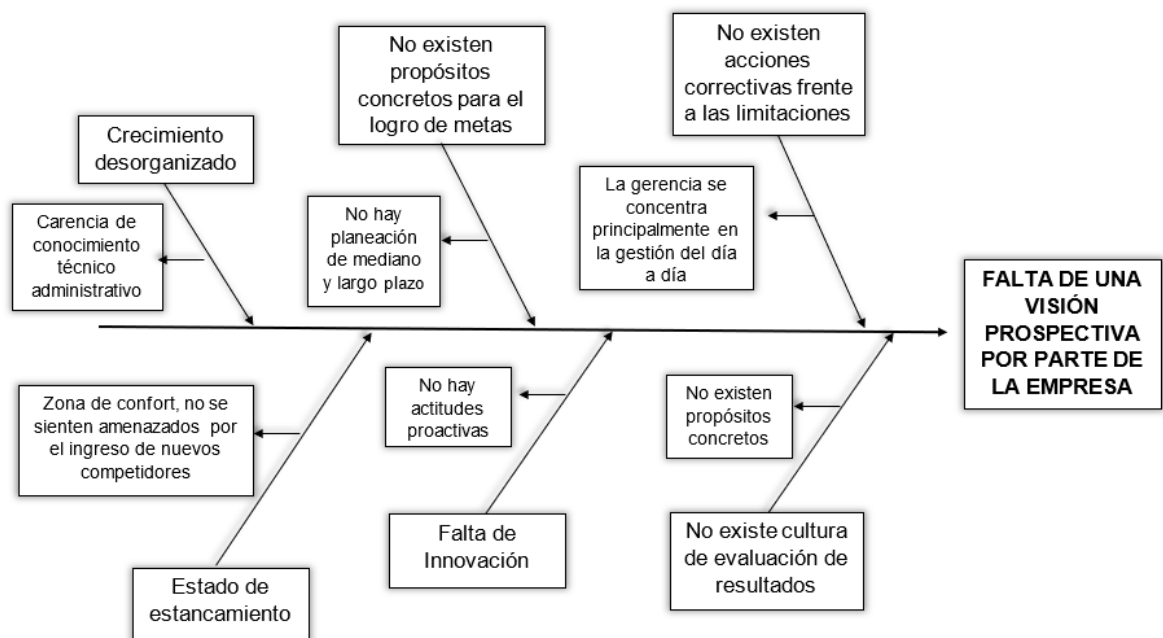
Actualmente, la Distribuidora JG es la única empresa del municipio de Jamundí dedicada a la distribución de material PVC por esta razón no se ha sentido amenazada por el ingreso de nuevos competidores lo que ha ocasionado que la empresa entre en un estado de aparente estancamiento y que no asuma una actitud proactiva frente a las posibles amenazas que se puedan presentar en su entorno. De igual forma, la empresa no cuenta con una cultura de evaluación de resultados que le permita identificar y tomar acciones correctivas frente a las limitaciones que se presenten. Así mismo, no existen propósitos concretos que sirvan como guía y estén alineados al logro de las metas. Esta realidad se atribuye en gran medida al hecho de que la gerencia se concentra principalmente en la gestión del día a día, dejando de lado procesos de planeación de mediano y largo plazo; en consecuencia, la empresa ha venido creciendo de una manera desorganizada, haciéndose evidente la falta de un adecuado direccionamiento estratégico que permita dar soluciones a los posibles problemas que se pueden presentar en su entorno y así garantizar su permanencia en el mercado.

Considerando que la gerencia no cuenta con el conocimiento técnico administrativo se hace necesario implementar un plan estratégico y operativo en la distribuidora

JG, que permita diagnosticar las variables internas y externas que afectan el desempeño de la organización, crear estrategias de futuro a corto, mediano y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa con el fin de que todos los colaboradores se comprometan con el logro de los objetivos y metas.

A continuación, se presenta de manera esquemática el resumen de causa/efecto del diagnóstico de la situación actual de la empresa:

Esquema 1. De causa/efecto del diagnóstico de la situación actual de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar un modelo de planeación estratégica eficiente que contribuya a mejorar la posición competitiva de la empresa Distribuciones JG en el periodo 2020-2023?

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera el análisis de los diferentes entornos puede ayudar a establecer el diseño del modelo prospectivo del negocio?
- ¿Cómo establecer una propuesta de rediseño de la estructura orgánica y cultura organizacional que se adapte a los requerimientos del mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias de competitividad y generación de valor que la empresa y sus diferentes grupos de interés requieren para su satisfacción?
- ¿Cómo establecer un plan operativo, indicadores, los mecanismos de control y los métodos de seguimiento acordes a las estrategias propuestas?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de planeación estratégica que propicie el mejoramiento de la competitividad de la Empresa Distribuciones JG ubicada en el municipio de Jamundí (Valle del Cauca) en los años 2020 a 2023.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el diseño de un modelo prospectivo del negocio en el mediano y largo plazo acorde con el análisis de los diferentes entornos de la organización.
- Formular el rediseño de la estructura orgánica y cultura organizacional acorde a los requerimientos del mercado.
- Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa mejorar su posición competitiva en el mercado.
- Definir un plan operativo y de control, así como los métodos de seguimiento e indicadores para las estrategias propuestas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ESTADO DEL ARTE

Las Ciencias Administrativas han logrado desarrollar diferentes teorías las cuales se mantienen en constante evolución y adaptación. Los cambios que en ellas se presentan han posibilitado a quien hace uso de estas sacar el mejor provecho con el fin de aplicarlas según sea su necesidad.

A continuación, se presenta el desarrollo del estado del arte el cual tiene como objetivo establecer los criterios acerca de la evolución del tema de investigación, además de representar una visión objetiva del grado de madurez de este, de igual forma ayuda o sirve para determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar el proyecto y cuáles son sus tendencias.

Seguidamente, se describen algunos resultados de investigaciones que son tomados como referentes en los ámbitos tanto internacional como nacional y local que están directamente relacionados con el desarrollo de la actual propuesta de investigación:

5.1.1 ÁMBITO LOCAL

Según el autor Ortiz (2018) en la investigación DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ZONA 1 NACIONAL, EN EL PERIODO 2018 – 2022 EN SANTANDER DE QUILICHAO, tiene como objetivo diseñar el plan de direccionamiento estratégico a la empresa en mención, lo anterior mediante un análisis del impacto que tiene el entorno en esta, así como un diagnóstico a todas las áreas que integran a la organización logrando identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Adicionalmente, se busca definir las estrategias que emplea la empresa en el período 2018-2022 y con esto diseñar los mecanismos de gestión y control al plan estratégico. Finalmente, plantear el plan de acción que para esto el autor se apoyó en el tipo de estudio exploratorio y descriptivo con el fin de encontrar resultados veraces.

Los resultados de esta investigación arrojaron que la evaluación de los factores externos e internos es necesaria para hacer el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, debido a que se deben tener en cuenta todos y cada uno de los factores que afectan directa o indirectamente a la organización. Así como el análisis del benchmarking ayudó a establecer los factores críticos de éxito para la organización con el propósito de comparar la empresa con su competencia, donde se identificó mediante una evaluación la posición que ocupa cada una.

5.1.2 ÁMBITO NACIONAL

Según los autores Mora & Vera & Molina (2014) en el artículo PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO EN BOGOTÁ en el cual se analiza la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en las MiPyMes del sector comercio de esta ciudad, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, los autores realizan una contextualización del estado del sector donde se evalúa su nivel de competitividad. De igual manera se realiza un análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa, el cual permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las MiPyMes y en su competitividad.

Del estudio los autores concluyeron que el fortalecimiento de las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión en las MiPyMes contribuyen al mejoramiento del desempeño de diferentes áreas y procesos de la empresa además de ayudar a la consolidación y crecimiento de los negocios logrando a futuro mayores niveles de competitividad.

5.1.3 ÁMBITO INTERNACIONAL

De acuerdo con lo planteado por el autor Aguilar (2000) en el ensayo LA NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES MODERNAS, cuyo objetivo principal fue realizar un análisis

comparativo entre la contribución teórica de la planificación tradicional y la planeación estratégica frente al éxito de las empresas industriales. En este análisis se plantea la necesidad de poner en práctica la planeación en las empresas. Se considera el papel de la planeación estratégica moderna en la alta dirección así mismo se presenta una evaluación acerca de las diferentes perspectivas de la planeación estratégica para el éxito de las empresas expuestas a los cambios constantes que presenta el entorno.

Como resultado de la presente investigación se pudo establecer la diferencia entre planear de manera tradicional y hacerlo estratégicamente; así como, se destaca la importancia de que los dirigentes adopten una actitud de liderazgo frente al entorno incierto y cambiante, viendo a éste como una fuente de oportunidades de negocio, evidenciando que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de cambio causantes del éxito o fracaso de las organizaciones son los altos dirigentes quienes las manejan y dirigen pero sobre todo la comprenden, manejan y aplican adecuadamente de metodologías como la planeación estratégica y otras.

5.2 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es de gran importancia para las organizaciones, ya que, en sus propósitos, objetivos y métodos se resume el rumbo de la organización. Con el fin de establecer las bases de la presente investigación se requiere retornar a los principios básicos de la gestión empresarial como lo son los conceptos de plan y estrategia, un plan según el autor Amaru (2009) es una guía para las acciones a tomar; establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán en ese esfuerzo (Pág. 171) ; a su vez, el autor Schermerhorn (2013) asegura que el plan es una exposición de las acciones a realizar con el fin de alcanzar los objetivos (Pág. 185). Por su parte los autores Wright, Pringle y Kroll (1992) definen la estrategia como los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización (Pág. 3), a su vez el autor Serna (2008) plantea una definición más

amplia del concepto en el que indica que las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y sus unidades de trabajo con el fin de hacer realidad los resultados. Finalmente, se puede establecer que las estrategias son las acciones que permiten concretar y ejecutar los planes establecidos. Además de definir los procedimientos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos y proyectos de la organización (Pág. 73).

De esta forma, la unión de los conceptos de plan y estrategia dan origen a la noción de Planeación Estratégica. Esta idea se remonta a los tiempos de guerra donde todas las acciones se premeditaban con el fin de lograr la victoria lo que significaba que la defensiva militar debía tener la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose rápidamente según las condiciones, capacidades y recursos del enemigo; aterrizándolo al plano administrativo esto quiere decir que para lograr el éxito y ser constante en el mercado es indispensable tener la capacidad de adaptarse de acuerdo a las necesidades y requerimientos que el mercado exige, ya que este es dinámico y cambiante.

Las organizaciones requieren tener un rumbo, un norte, un sitio a dónde es posible llegar; es decir, saber hacia dónde se deben orientar con el objetivo de diseñar planes y estrategias que le permitan lograr las metas que se han propuesto. A través del tiempo varios autores han planteado el concepto de planeación estratégica Serna (1994) dice que este es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y 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 (Pág. 5). Igualmente, y por su parte, Goodstein (1988) define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar el desarrollo (Pág. 5). De otro lado, el autor Betancourt (2012), afirma que la planeación estratégica tiene como uno de sus principales propósitos facilitar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de

futuro. Planear es investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta las posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también las voluntades de quienes pueden influir en el futuro de la organización con un todo (Pág. 13).

Según Tarzijan (2008) en su libro Fundamentos de estrategia empresarial “La historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de las fases está enfocada en la planificación financiera” la cual se centra en la construcción del presupuesto por cada una de las áreas (mercadeo, producción y finanzas) y su desempeño se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo (Pág. 26). La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa (Pág. 27). La tercera etapa se caracteriza por la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Pág. 28). La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa indica que “la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia, qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción” (Pág. 28).

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) en la obra Safari a la estrategia, afirman que existen diez escuelas que abordan la estrategia y que a su vez estas

se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo.

En el segundo grupo, están aquellas escuelas; emprendedora, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones (Pág. 38). Las escuelas según estos tres autores se caracterizan por lo siguiente:

- La escuela de diseño: define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización.
- La escuela de planificación: establece que la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa.
- La escuela de posicionamiento: surgida de la economía, introdujo la parte sustancial de la estrategia al centrarse en el contenido de la misma. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa.
- La escuela empresarial: surge en la economía. Esta escuela es considerada como una escuela de descripción en tanto busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se despliega.
- La escuela cognoscitiva: introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los Managers generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia.

- La escuela de aprendizaje: define la estrategia como un proceso en el cual pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten.
- La escuela de poder: reconoce expresamente la existencia de los niveles de autoridad dentro de la organización, aun cuando en la práctica el poder nunca haya estado ausente de la misma, ni tampoco del proceso de creación de la estrategia.
- La escuela cultural: propone que la creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
- La escuela ambiental: formula la estrategia como un proceso reactivo. Con ello se contrapone a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan sólo como un factor, al considerarlo el actor principal.
- La escuela de la configuración: busca la reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, y al proceso de creación de estrategia como transformación.

De igual forma, Wheelen y Hunger (2007). definen el modelo básico de administración estratégica en cuatro pasos:

- Análisis ambiental: implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación, utilizando la herramienta FODA para el diagnóstico situacional.
- Formulación de la estrategia: hace referencia al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye definición de la misión, especificación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.
- Implementación de la estrategia: proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.

- Evaluación y control: en este proceso se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño comparándose el rendimiento real con el deseado (Pág. 10-18).

Entre tanto, David Fred (1998), quien adelantó investigaciones relacionadas con la gerencia estratégica, la define como:

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos, de tal manera, que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (Pág. 3).

El proceso de gerencia estratégica planteado por David se resume de la siguiente manera:

Tabla 1. Proceso de Gerencia Estratégica de David Fred

1	• Establecimiento de objetivos, estrategias y misión actual.
2	• Realizar una investigación externa con el objeto de identificar las amenazas y oportunidades ambientales.
3	• Realizar una investigación interna con el objeto de identificar debilidades y fortalezas de la empresa.
4	• Fijar la misión de la empresa.
5	• Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias para generar y evaluar alternativas viables.

6	• Fijar los objetivos.
7	• Fijar las estrategias.
8	• Fijar las metas.
9	• Fijar las políticas

Fuente: Fred David libro Conceptos de administración estratégica.

De igual forma, Porter (2015) propone el modelo de las cinco fuerzas que determinan la posición estratégica de una empresa, las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocio y de la competencia y busca conocer el atractivo de la industria.

En su modelo Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria, las mismas se resumen a continuación:

1. Rivalidad entre los competidores: es la primera fuerza competitiva y entre más se incrementa su intensidad, menores serán el atractivo del sector y las utilidades porque los competidores recurren a estrategias más sofisticadas y agresivas para mantener su posición dentro de la industria; por tanto, las utilidades totales se repartirán a favor de los competidores más capaces.
2. Poder de negociación de los proveedores y compradores: al adquirir mayor poder de negociación con los proveedores y los compradores, las nuevas entradas y los productos sustitutos ejercen presión, se incrementa la rivalidad en el sector y el valor producido se reparte entre las cinco fuerzas competitivas.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores: siempre está latente en un sector industrial; en primera instancia, cuando es atractivos más competidores querrán entrar para apropiarse de parte del valor. Para evitar que entren nuevos competidores, Porter sugiere la formación de barreras de

entrada, que no son más que obstáculos que deberá sortear un nuevo competidor. Entre más barreras de entrada haya y más exigentes sean, la entrada de nuevos competidores será menor porque se reduce el número de participantes que eluden dichas barreras.

4. Fuerza de los productos sustitutos: En este sentido Porter plantea que los productos sustitutos ejercen gran fuerza sobre la rivalidad por dos motivos; primero, imponen un tope a los precios de los productos de la industria; segundo, obligan a la industria a tener más productos más diferenciados para que los productos sustitutos no los reproduzcan con facilidad ni logren imponer un precio superior que acepten los clientes (Pág. 5).

A su vez, Porter (1989) plantea el desarrollo de tres estrategias genéricas en una organización las cuales se consideran que pueden hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y de esta forma conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a la competencia:

1. Estrategia de liderazgo en costos: Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.
2. Estrategia de diferenciación: Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial.
3. Estrategia de enfoque o segmentación de mercado: Una empresa debe concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades

o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos (Pág. 114-137).

Por su parte los autores Kaplan y Norton (2009) definen el modelo de gestión denominado cuadro de mando integral (CMI) o balanced score card (BSC) el cual es usado con el fin de traducir las estrategias en objetivos, a través de indicadores ligados a planes de acción.

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Los autores plantean cuatro perspectivas claves para la realización del cuadro de mando integral las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

A continuación, se presenta las cuatro perspectivas propuestas por estos autores:

1. La perspectiva financiera: El CMI promueve la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas; aquí se observa la parte contable, financiera, entre otros datos económicos de la empresa.
2. La perspectiva del cliente: Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.
3. La perspectiva del proceso interno: Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos y mercados seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

4. La perspectiva de formación y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo basados en las competencias de la gente, en especial, los colaboradores de la organización que son quienes hacen realidad la estrategia de la compañía (Pág. 45).

Por otro lado, los autores Hammer y Champy (1994), pioneros del concepto de Reingeniería de Procesos del Negocio (Business Process Reengineering, BPR) han ejercido gran influencia en las organizaciones a nivel mundial. Estos proponen un modelo basado en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras significativas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Hammer y Champy mencionan la obsolescencia de los modelos organizacionales y proponen una nueva dirección de cambio radical, en vez de mejoras no sustanciales.

El modelo que proponen estos dos autores consta de cuatro conceptos clave para poder entenderlo, las cuales se detallan a continuación:

1. Fundamental: Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Es importante considerar la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas.

2. Radical: El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. Implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo.
3. Espectacular: Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos.
4. Procesos: Sin duda alguna, esta es la palabra más importante de la definición y, por lo tanto, la que más reflexión merece por parte de los encargados de sacar adelante la BPR en la empresa. Hasta la aparición del concepto de Reingeniería de Procesos del Negocio, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos.

Finalmente, los autores Charan y Lafley (2009) presentan su modelo mediante el cual exponen que la innovación debe ser la fuerza motora central para cualquier negocio que aspira a crecer y a tener éxito tanto en el corto como en el largo plazo. Además, exponen que el mundo está cambiando tan rápido que el producto o servicio único de hoy se convierte en el producto común del día de mañana. Para ganar se debe jugar mejor que la competencia y tener claro que se tiene que cambiar de juego las veces que sea necesario.

Es decir, la innovación no se le debe delegar solo al departamento de investigación y desarrollo sino como un fundamento central del manejo del negocio, del impulso

que se les da a las decisiones clave ya sean metas, estrategias, a la estructura organizacional, a la asignación de recursos, a los presupuestos con los que se compromete, o el desarrollo del liderazgo.

Frecuentemente los gerentes o administradores deciden cuál será su estrategia empresarial en qué mercados se enfocarán y qué productos fabricarán y luego acuden a la innovación para soportarla, pero ese orden está invertido. Para poder elegir las metas y la estrategia correctas y acertar en cómo ganar, la innovación debe estar en el centro del negocio; debe ser fundamental en el trabajo de cada líder, gerentes de unidades de negocio, líderes funcionales y el director ejecutivo o presidente de la compañía u organización.

A continuación, se relacionan los ocho elementos que los autores plantean que las organizaciones deben considerar para conducir innovaciones:

1. Propósito motivador y valores: Las compañías centradas en la innovación son lugares de trabajo inspiradores. Valores como integridad, confianza, liderazgo y pasión se traducen en la acción y se demuestran en los comportamientos cotidianos.
2. Metas estrechas: Identificar unas pocas metas críticas crea claridad para focalizar estrategias ganadoras que alinean la energía de todos.
3. Estrategias a elección: Una vez que se establecen las metas, es necesario delinear cómo lograrlas. Las elecciones que resulten permitirán ganar con los consumidores y contra la competencia.
4. Fortalezas esenciales únicas: Una vez que se realizaron las elecciones respecto de dónde jugar, es preciso entonces concentrarse en cómo ganar, construyendo a partir de las fortalezas.
5. Estructuras posibilitadoras: Es necesario diseñar estructuras y procesos confortables.

6. Sistemas consistentes y confiables: La innovación es creativa pero no caótica. Es una vía sistemática para moverse desde el concepto hacia la comercialización.
7. Cultura audaz y conectada: Una cultura es lo que la gente hace todos los días sin que se lo digan. En una compañía centrada en la innovación, los managers y empleados no temen a la innovación.
8. Liderazgo inspirador: Ninguna organización puede trabajar sin líderes. En un proceso integrado de innovación, los líderes articulan todos los impulsores de la innovación, energizan a la gente y los inspiran.

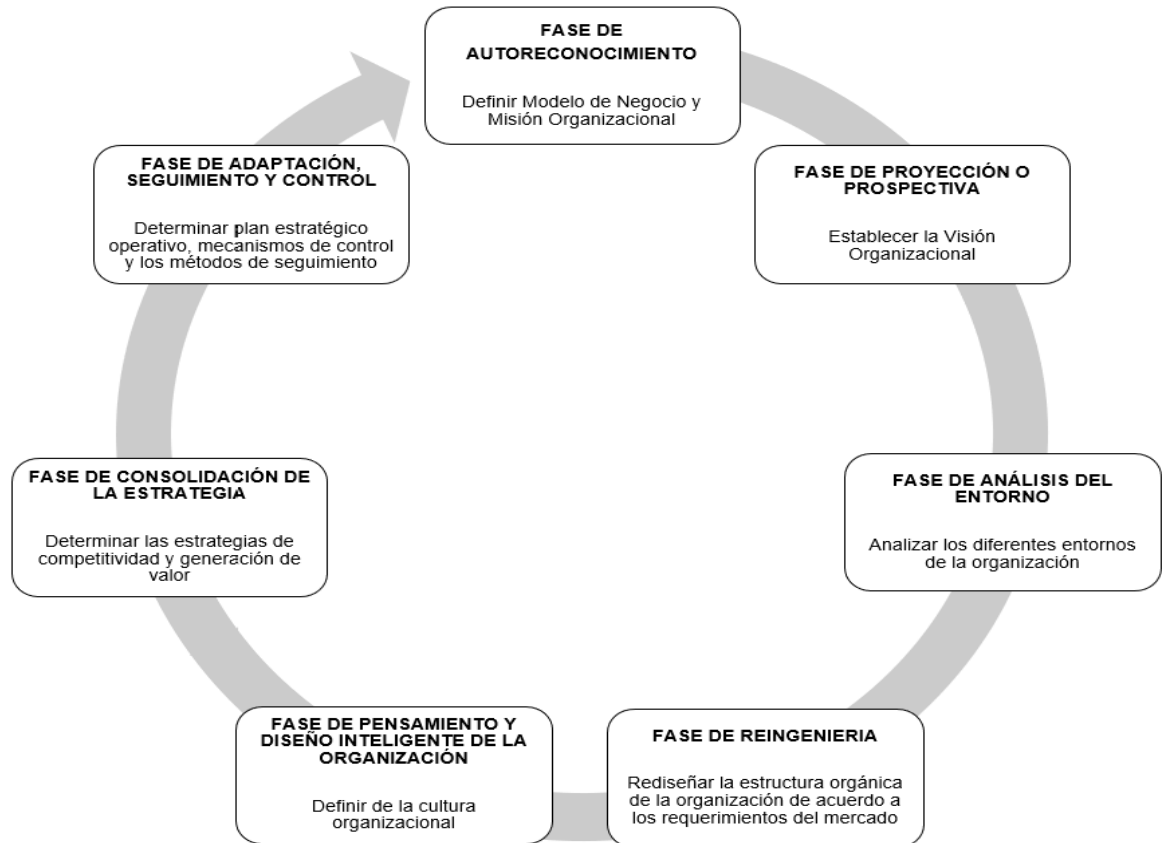
A partir del análisis de las diferentes teorías que plantean los autores anteriormente mencionados, a continuación, se presenta el modelo que se aplicará durante el desarrollo de la investigación el cual está compuesto por las siguientes fases, este es una adaptación de diferentes modelos realizado por el docente Juan Carlos Figueroa Lozano (2019):

1. Fase de auto reconocimiento: En esta etapa se propone establecer los principios básicos de la organización como son: Quienes somos, la razón de ser, la misión y la identificación o definición del modelo de negocio.
2. Fase de proyección o prospectiva: En esta etapa se propone establecer el rumbo de la organización en ella se contestan preguntas como: ¿a dónde quiero llegar?, ¿qué quiero llegar a ser?, ¿cómo lo voy a lograr?, además de definir la visión y las proyecciones de futuro deseables.
3. Fase de Análisis del entorno: En esta etapa se plantea realizar un análisis sistémico de la organización donde se identifican y analizan los diferentes contextos y entornos, los recursos y capacidades, además de la identificación de los grupos de interés y sus mercados meta.
4. Fase de Reingeniería: En esta etapa se propone el diseño de la estructura orgánica, la cadena de valor, las áreas funcionales o unidades de negocio, objetivos y metas. Además de establecer el diseño de la estrategia de

competitividad global y el posicionamiento estratégico a partir de la identificación del saber hacer de la organización.

5. Fase de pensamiento y diseño inteligente de la organización: En esta etapa se establecen los principios de la cultura organizacional tales como: valores corporativos, postura ética y responsabilidad social empresarial, a su vez se desarrolla el modelo de gerencia integral; el cual involucra estilos de liderazgo y gestión.
6. Fase de innovación y desarrollo: En esta etapa se realiza el diseño de estrategias de generación de valor para los grupos de interés. Además, se propone el diseño de las estrategias de competitividad específicas, por unidades de negocio de acuerdo con los requerimientos del mercado y su entorno, todo esto asociado al análisis de los recursos y capacidades internas, la gestión tecnológica, la innovación, además del análisis de tendencias del saber hacer y el benchmarking.
7. Fase de consolidación de la estrategia: En esta etapa se plantea el diseño de los planes de acción acordes con los objetivos y metas, la definición de indicadores de gestión, la asignación de recursos, presupuesto y cronograma de actividades.
8. Fase de adaptación, seguimiento y control: En esta etapa se proponen las técnicas y métodos de seguimiento, mantenimiento y control de la estrategia, a partir de herramientas administrativas como el análisis y gestión del riesgo, gestión del cambio, liderazgo y dinámica empresarial, además se propone el desarrollo de alianzas estratégicas e ingreso a cadenas o redes globales de valor de las empresas inteligentes en los contextos de competitividad.

Esquema 2. Modelo de planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad.



Fuente: Modelo propuesto por el Docente Juan Carlos Figueroa Lozano (2019).

5.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen conceptos que se consideran relevantes para el desarrollo de la presente investigación:

- Alianzas Estratégicas: según Fred David (2003) es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad (Pág. 177).
- Amenazas: según Fred David (2003) son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Pág. 20).
- Benchmarking: según Kotler y Lane (2009) es conocer cómo y por qué algunas empresas llevan a cabo su trabajo mucho mejor que otras. Puede haber una diferencia en cuanto a calidad, velocidad, y costos entre una empresa de clase mundial y otro de tamaño medio (Pág. 349).
- Cadena de valor: según Porter (1985) es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente (Pág. 24).
- Competitividad: está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega. Estos tres elementos tendrán que ser atendidos por las autoridades de cada organización si desean fabricar un producto u ofrecer un servicio que sea capaz de competir en el mercado (Gutiérrez, 1999, Pág. 403).
- Cuadro de mando integral: Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (Baraybar, 2011, Pág. 10).
- Cultura Organizacional: conjunto de principios, valores, interpretaciones, verdades, normas, costumbres y comportamientos, desarrollados, compartidos, y validados por un grupo, como producto de la solución

continuada en el tiempo a los problemas para su supervivencia, y que se entienden como la forma de pensar, sentir y actuar de ese grupo (Vizcaya, 1998, Pág. 19).

- Debilidades: Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Vizcaya, 1998, Pág. 20).
- Diagnóstico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Vizcaya, 1998, Pág. 20).
- Diseño de estrategias: definir cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistémica los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas (Chiavenato, 2016, Pág. 188).
- DOFA: análisis que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidades, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Amaya, 2005, Pág. 45).
- Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar lograr de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos. (Amaya, 2005, Pág. 21)
- Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, la factibilidad se apoya en tres (3) aspectos: operativo, técnico y económico. (Aragua, s. f., Pág. 12)
- Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución. (Aragua, s. f., Pág. 20).

- Gerencia Integral: es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad (Sallenave, 2002, Pág. 1).
- Grupos de interés: se trata de personas, grupos u organizaciones que, con su participación, directa o indirectamente, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la espera de obtener frutos de esa contribución (Chiavenato, 2016, Pág. 56).
- Índice de Gestión: Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado (Serna, 2008, Pág. 73).
- Innovación: capacidad que tiene una empresa en su conjunto para crear nuevo conocimiento y diseminarlo a través de la organización e incorporándolo en nuevos productos, servicios y procesos (Nonaka, 2001, Pág. 11).
- Know how: es lo que distingue a los líderes de buen desempeño, los que producen resultados que los demás. Es el sello distintivo de aquéllos que saben qué es lo que hacen, aquellos que logran metas a corto plazo (Charan, 2007, Pág. 5).
- Liderazgo transformacional: el líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras (Burns, 1978, Pág. 58).
- Mercado meta: consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir (Kotler, 1996, Pág. 255).
- Misión: es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (Chiavenato, 2016, Pág. 49).

- Modelo: en empresas, u. en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplo se considera que puede serlo (Real Academia Española, 2019, 23º ed.)
- Modelo de negocio: es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder y Pigneur, 2016, Pág. 55).
- Objetivos corporativos: permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas (Galindo, 2006, Pág. 2).
- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Galindo, 2006, Pág. 20).
- Organizaciones orientadas a resultados, que tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante el desarrollo de los procesos. Apuestan por la reducción de costes y el cumplimiento de los objetivos empresariales en breves plazos de tiempo, con la mayor eficacia posible. Es lo que hace a las empresas más competitivas en entornos empresariales cada vez más complicados. La implementación de este tipo de cultura es beneficiosa para la empresa Distribuciones JG, le permitirá especializarse en entregas justo a tiempo, dentro del tiempo pactado con los clientes, generando que la organización pueda desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia (Harrison, 1972, Pág. 119-129).

- Organizaciones orientadas a personas, que abogan por la realización personal de los miembros de sus equipos de trabajo mediante el desarrollo de su formación, así como el fomento de su motivación, creatividad, implicación y satisfacción. Para la empresa Distribuciones JG, es llamativo este tipo de cultura ya que han identificado que los trabajadores son el activo más importante de la organización, si se sienten satisfechos y los tienen en cuenta se trabajará con sentido de pertenencia, viéndose reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. También ayudará a reducir la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes (Harrison, 1972, Pág. 119-129).
- Organizaciones orientadas al poder: cuyo objetivo principal es la competitividad empresarial. Sus valores están orientados a reforzar su posición de poder en el mercado, por lo que suele tomar decisiones a través de la figura de un directivo con autonomía y control sobre los empleados. En la empresa Distribuciones JG, centran su poder en una sola persona, las decisiones se toman con rapidez ya que dependen del gerente (dueño), según sus administradores se ven mejores los resultados, ya que de esta manera la responsabilidad recae en la persona que tenga el mayor cargo jerárquico y de alguna manera sienten mayor control sobre las operaciones y decisiones de la compañía. El proceso de toma de decisiones es de forma descendente, por lo que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá, no tomando en cuenta las opiniones del resto de personal, quienes lo único que deben hacer es acatar las instrucciones, esto genera desmotivación de los trabajadores quienes trabajan solo por la remuneración y no con verdadero compromiso con la organización (Harrison, 1972, Pág. 119-129).

- Perspectiva: punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto (Real Academia Española, 2019, 23º ed.).
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva se centra en la infraestructura que la organización debe ir desarrollando para mejorar y crecer a largo plazo. Busca alinear los activos intangibles con la estrategia de la empresa para crear valor a largo plazo (Carrión, 2007, Pág. 445).
- Perspectiva Financiera: incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución (Carrión, 2007, Pág. 439).
- Perspectiva de clientes: pretende satisfacer del cliente respecto a los productos y servicios, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente (Llorente, 2015, Pág. 106).
- Perspectiva de procesos internos: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente y para alcanzar los beneficios del negocio (Llorente, 2015, Pág. 107).
- Planeación estratégica: Es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Serna, 1994, Pág. 17).
- Planes de Acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su mejoría, seguimiento y evaluación (Chiavenato, 2016, Pág. 73).
- Posicionamiento estratégico: permite a la empresa enfrentar los escenarios de cambios y transformaciones. Se determinan a partir de cuatro variables: estabilidad del entorno, fortaleza del sector, competitividad y fortaleza financiera (Frances, 2006, Pág. 112).
- Proceso: secuencia de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente (Amozarrain, 1999, Pág. 78).

- Prospectiva: proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos (Jouvenel, 1964, Pág. 221).
- Reingeniería: es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo (Hammer, 1994, Pág. 29).
- Resiliencia Organizacional: la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Meneghel, 2013, Pág. 31).
- Unidad estratégica: un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente (Menguzzato, 1991, Pág. 90).
- Visión: se entiende como el sueño que la organización anhela, es la imagen de cómo se verá en el futuro (Chiavenato, 2016, Pág. 53).

6. METODOLOGÍA

En una investigación la metodología juega un papel importante debido a que mediante esta se logra la articulación de los diferentes tipos de estudios, fuentes y técnicas de recolección de información; así como de enfoques, hipótesis, conceptos y métodos los cuales son herramientas para la elaboración del trabajo investigativo. La metodología y el tipo de estudio que se aplicará en la presente investigación del diseño de un modelo de planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad para la empresa Distribuciones JG será de tipo exploratorio descriptivo.

Tal como señala el autor Carlos Méndez (2006) una metodología que identifica características del universo de investigación señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y describe y comprueba la asociación entre variables de investigación.

La metodología de la investigación se basa en una serie de procesos que deben ponerse en marcha en la investigación a desarrollar teniendo en cuenta el objeto de la investigación esto permite organizar la conducta racional para identificar los actores importantes mediante los tipos de estudio que se aplicarán en la presente investigación.

Entre los diferentes tipos de estudios existentes se determinaron el explorativo o exploratorio y el descriptivo como base para poder determinar aspectos fundamentales de la empresa, debido a que de ella se encuentran factores importantes de analizar como lo son su micro y macro ambiente interno y externo además de observar y poder determinar qué tipo de cultura organizacional tienen establecida. Los métodos anteriormente mencionados se aplicarán así:

Con el estudio explorativo o exploratorio se podrán lograr e identificar esos puntos claves de la empresa tanto fuertes como débiles que han logrado mantenerla en el mercado y buscar las posibilidades de lograr un mejoramiento competitivo a

mediano y largo plazo de acuerdo con las necesidades requeridas o demandadas por su entorno y por las presiones que ejerzan sus posibles o potenciales competidores.

En cuanto al método descriptivo permitirá detallar el problema estudiado en la empresa básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Con este tipo de estudio se busca lograr reseñar la identificación de las conductas de la empresa distribuciones JG, los comportamientos concretos, descubrir y comprobar las posibles variables de investigación.

Para recolectar la información de la presente investigación de enfoque cualitativo se utilizan los siguientes tres métodos:

- Método de observación: lo primero que se debe plantear previamente es, qué es lo que interesa observar para esta investigación. Posteriormente, el método ayudará para la determinación de las estrategias a establecer ya que se identificarán de manera prioritaria los factores en los que la organización debe mejorar tanto competitivas como organizacionalmente y otorgarles un valor agregado a los diferentes grupos de interés.
- Método inductivo: tras la primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra encontrar una hipótesis que brinde una potencial solución al problema encontrado, y de esta manera ir de lo particular a lo general.
- Método deductivo: se logra inferir sobre lo observado en la empresa partiendo de los hechos analizados y concluir los hechos y los métodos que se deberán utilizar en la investigación, a partir de esta información recolectada se puede realizar una conclusión general del problema principal de la organización y comenzar con la formulación de propuestas y estrategias.

Con base en lo planteado por el autor, se definen las siguientes fases:

En la primera etapa de la investigación se realiza una revisión bibliográfica de los autores y diferentes teorías del direccionamiento estratégico y la competitividad para luego plantear el modelo para el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se realiza un proceso de observación con todas las personas que conforman la empresa Distribuciones JG según el rol que ellas desempeñan para la organización. En la segunda etapa con el fin de adquirir información primaria se procede a realizar entrevistas con el propietario y el gerente, y demás colaboradores para conocer el funcionamiento de la empresa, el cómo hacen las cosas y las particularidades de su cultura organizacional. Adicionalmente, se emprende la tarea de buscar información estadística suministrada por entes oficiales con el fin de poder analizar la información de diferentes empresas distribuidoras de PVC para poder suplir los requerimientos de las etapas del direccionamiento estratégico.

En la tercera etapa, con base a la información adquirida se inicia la construcción del modelo de planeación estratégica. Esta información sirve para desarrollar un diagnóstico estratégico o análisis interno y externo de la comercializadora, en este análisis se identificarán las características de desempeño de la organización, además, que se establecerá la misión, visión, valores y principios corporativos.

En esta última etapa, se formula el plan estratégico para su posterior implementación, el cual se define de acuerdo con la información adquirida en las etapas anteriores para luego ser presentado ante el gerente de la distribuidora.

En esta etapa los datos suministrados se clasifican según la información que cada matriz y herramienta administrativa requiera, se emplean las siguientes: matriz DOFA, vulnerabilidad, análisis estructural, planes de acción.

A partir del análisis de las diferentes teorías que plantean los autores anteriormente mencionados, a continuación, se presenta el modelo que se aplicará durante el

desarrollo de la investigación el cual está compuesto por las siguientes fases, este es una adaptación de diferentes modelos realizado por el docente Juan Carlos Figueroa Lozano (2019):

1. Fase de auto reconocimiento: En esta etapa se propone establecer los principios básicos de la organización como son: Quienes somos, la razón de ser, la misión y la identificación o definición del modelo de negocio.
2. Fase de proyección o prospectiva: En esta etapa se propone establecer el rumbo de la organización en ella se contestan preguntas como: ¿a dónde quiero llegar?, ¿qué quiero llegar a ser?, ¿cómo lo voy a lograr?, además de definir la visión y las proyecciones de futuro deseables.
3. Fase de Análisis del entorno: En esta etapa se plantea realizar un análisis sistémico de la organización donde se identifican y analizan los diferentes contextos y entornos, los recursos y capacidades, además de la identificación de los grupos de interés y sus mercados meta.
4. Fase de Reingeniería: En esta etapa se propone el diseño de la estructura orgánica, la cadena de valor, las áreas funcionales o unidades de negocio, objetivos y metas. Además de establecer el diseño de la estrategia de competitividad global y el posicionamiento estratégico a partir de la identificación del saber hacer de la organización.
5. Fase de pensamiento y diseño inteligente de la organización: En esta etapa se establecen los principios de la cultura organizacional tales como: valores corporativos, postura ética y responsabilidad social empresarial, a su vez se desarrolla el modelo de gerencia integral; el cual involucra estilos de liderazgo y gestión.
6. Fase de innovación y desarrollo: En esta etapa se realiza el diseño de estrategias de generación de valor para los grupos de interés. Además, se propone el diseño de las estrategias de competitividad específicas, por unidades de negocio de

acuerdo con los requerimientos del mercado y su entorno, todo esto asociado al análisis de los recursos y capacidades internas, la gestión tecnológica, la innovación, además del análisis de tendencias del saber hacer y el benchmarking.

7. Fase de consolidación de la estrategia: En esta etapa se plantea el diseño de los planes de acción acordes con los objetivos y metas, la definición de indicadores de gestión, la asignación de recursos, presupuesto y cronograma de actividades.

8. Fase de adaptación, seguimiento y control: En esta etapa se proponen las técnicas y métodos de seguimiento, mantenimiento y control de la estrategia, a partir de herramientas administrativas como el análisis y gestión del riesgo, gestión del cambio, liderazgo y dinámica empresarial, además se propone el desarrollo de alianzas estratégicas e ingreso a cadenas o redes globales de valor de las empresas inteligentes en los contextos de competitividad.

7. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES JG.

7.1 FASE 1: PROCESO DE AUTORECONOCIMIENTO: FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

La empresa Distribuciones JG tiene 29 años de experiencia en el mercado, se dedica a la comercialización de tuberías y accesorios en PVC; así como, de productos eléctricos, griferías y aluminios, se ha especializado en el sector de la construcción ya que sus productos han tenido gran acogida en los últimos cinco (5) años debido a que el municipio de Jamundí (Valle del Cauca) ha presentado un crecimiento estructural vertiginoso a causa de los múltiples proyectos de vivienda ofrecidos por las diferentes constructoras de la región.

El área geográfica de mayor influencia de la organización es el municipio de Jamundí; sin embargo, también distribuye sus productos en todo el sur occidente del colombiano, su mercado objetivo son las ferreterías a las que les ofrece productos de alta calidad a un buen precio, logrando así atraer más clientes. Además, ha logrado establecer convenios de pago atractivos para los clientes (30 o 60 días) y descuentos por pagos de contado; también, ha alcanzado exclusividad con sus proveedores.

El principal competidor en la zona de influencia es la Distribuidora La Mayor, no obstante, la empresa ha logrado establecer una diferenciación frente a esta basada en el desarrollo de entregas justo a tiempo y esto gracias a que cuentan con vehículos propios para el cumplimiento de los tiempos estipulados con sus clientes, logrando así una mayor fidelización.

Con relación a la cultura organizacional la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo y satisfacción de los clientes (basados en la atención a los detalles), lo cual se ha ido fortaleciendo a partir de la experiencia adquirida en el transcurso de los años.

En términos de expansión la distribuidora ha considerado que el mercado ofrece muy buenas posibilidades; sin embargo, por el momento no han contemplado la idea de establecerse o localizarse comercialmente en otro municipio.

Finalmente, y dadas las características actuales se logra establecer que la empresa no cuenta con procesos de planeación estratégica que le garanticen la eficiencia y la eficacia de sus procesos y que le posibiliten la consecución de sus metas y garanticen su permanencia en el mercado.

A continuación, se resumen las características actuales del modelo de negocio de la empresa Distribuciones JG (ver anexo 1 cuestionario):

Tabla 2. Resúmenes principales características del modelo de negocio.

Criterio	Características actuales de la empresa
Productos	Tuberías y accesorios en PVC, eléctricos, grifería y aluminios
Mercado objetivo	Ferreterías y Constructoras
Oportunidades expansión	Mercado en crecimiento
Área geográfica de influencia	Jamundí y todo el sur occidente del país
Sistemas de distribución y transporte	Flota de vehículos propios
Ventaja competitiva	Cumplimiento y seriedad en entregas aproximación a modelo justo a tiempo
Métodos de pago clientes	Crédito 30 o 60 días y contado con descuentos
Principales competidores	Distribuidora La Mayor
Desarrollo de proveedores	Alianza estratégica de exclusividad
Propuesta de valor	Calidad y buenos precios
Procesos de planeación estratégica	De forma empírica
Principios de la cultura organizacional	Trabajo en equipo y satisfacción de los clientes
Experiencia en el mercado	29 años

Fuente: Elaboración Propia

7.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL NEGOCIO

En este apartado se establece una comparación entre la misión actual y la misión propuesta de acuerdo con los criterios de identificación del modelo (Ver anexo 2. Cuestionario sobre identificación de criterios para la formulación de la misión organizacional).

Misión Actual

Ser la organización líder en la comercialización de tuberías y accesorios PVC, con una variedad de productos certificados al alcance de todos nuestros clientes, tenemos la tarea de posicionarnos en todas las ciudades del país, fortaleciendo nuestra arca y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores y colaboradores, logrando crecimiento, rentabilidad y seguridad, con responsabilidad social y productos al alcance de todos.

Misión Propuesta

Somos una distribuidora especializada en la venta de tubos PVC con el objetivo de ser una empresa competitiva en nuestra región, contamos con un equipo comprometido y motivado que trabaja día a día para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de un amplio portafolio de productos con las mejores marcas, brindando cumplimiento y buen servicio.

Seguidamente se establece el cuadro comparativo en el cual se identifican las principales diferencias entre ambas:

Tabla 3. Criterios de diferenciación entre la misión actual y la misión propuesta

La misión responde con los criterios de:

	CRITERIO	MISIÓN ACTUAL		MISIÓN PROPUESTA	
		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
<u>1</u>	Objetivo principal de la organización	X		X	
<u>2</u>	Razón por la que se creó la empresa		X	X	
<u>3</u>	Principales estrategias para el logro de objetivos		X	X	
<u>4</u>	Recursos y capacidades para logro de objetivos		X	X	
<u>5</u>	Principios y valores característicos de la organización	X		X	

Fuente: Elaboración Propia

8. FASE 2: PROCESO DE PROYECCIÓN O PROSPECTIVA

8.1 FORMULACIÓN DE PROYECCIONES DE FUTURO DESEABLES

La empresa Distribuciones JG actualmente cuenta con una visión corporativa, sin embargo, esta se encuentra desactualizada desde hace más de tres años y no está alineada con los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.

Para la distribuidora sus principales objetivos a mediano y largo plazo están relacionados con proyectos como ampliar el portafolio de productos PVC y lograr en un tiempo máximo de diez años establecerse en otro municipio; no obstante, no tienen claridad sobre las estrategias para lograr dichos objetivos. A su vez, la administración es consciente de que para poder cumplir los objetivos se requiere ampliar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa actualmente, como por ejemplo hacer mayor inversión monetaria, ampliación de la infraestructura de la empresa o contratar un mayor número de personal capacitado para poder responder al mercado.

De igual forma, siempre está latente el riesgo de que los productos en el futuro no tengan la misma aceptación o que el mercado en el municipio en el que se piensa expandir ya se encuentre saturado, por lo cual dicho objetivo de expansión puede no resultar exitoso.

Así mismo, en el mediano plazo la distribuidora desea seguir proyectando la imagen de empresa seria y competitiva gracias a su gran experiencia en el mercado, de igual forma en el largo plazo busca seguir impactando positivamente a sus clientes a partir de su estrategia de máximo cumplimiento; la cual, le ha otorgado una gran credibilidad, logrando una mayor fidelización entre sus clientes.

Del mismo modo, con el cumplimiento de los objetivos propuestos la distribuidora busca impactar a nuevas constructoras y a los diferentes proyectos de vivienda que se vayan a realizar en los municipios en los que se tiene cobertura.

Según la gerencia el alcance de dichos objetivos resulta factible en un mediano y largo plazo debido a que el entorno le brinda oportunidades como una buena

ubicación geográfica, debido a que el municipio de Jamundí se conecta con otros mediante una de las carreteras principales del país, como lo es la vía panamericana, la cual por su buen estado facilita el transporte de la mercancía. Otra de las oportunidades que brinda el entorno es el incremento de proyectos de vivienda ya que el municipio de Jamundí se ha convertido en un atractivo para las constructoras por consiguiente se pronostica un crecimiento poblacional y por ende un crecimiento en el sector de la construcción, factores que podrían propiciar el crecimiento de la empresa.

La empresa se visualiza abarcando nuevos mercados en el mediano plazo relacionados con la venta de enseres y diferentes mobiliarios en material PVC, en cuanto al largo plazo se planea comercializar productos importados.

Se desea que la empresa sea reconocida por su seriedad en las entregas y por su calidad y para ello se busca ofrecer a los clientes la opción de compras por Internet, así como la implementación de software que le permita hacer seguimiento en tiempo real a las entregas.

Finalmente, y dadas las características de la empresa, siendo positivos esta se visualiza en cinco (5) años siendo la distribuidora de PVC líder en todo el Sur Occidente del país y en un panorama pesimista pueden llegar nuevos competidores a su zona de cobertura y que con esto posiblemente las ventas se puedan ver disminuidas.

A continuación, se resumen las características actuales de las proyecciones de futuro deseable de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 4. Resumen principales características de las proyecciones de futuro deseable de negocio.

Criterio	Proyecciones de la empresa
Visión Corporativa	Sí, pero desactualizada
Objetivos a mediano y largo plazo	Ampliar portafolios de productos y expansión a otro municipio
Estrategias para lograr los objetivos	No establecidas
Recursos para alcanzar los objetivos	Recursos económicos, Recursos de personas y Recursos de Infraestructura
Capacidades para lograr los objetivos	Personal capacitado, buenas instalaciones
Grupos de interés a impactar	Constructoras y proyectos de vivienda
Imagen deseada en el mediano y largo plazo	Competitiva, seria, sostenible
Oportunidades del Entorno	Ubicación geográfica
Principales riesgos	Mala Acogida de los productos y mercado saturado
Nuevos mercados	Venta de enseres y productos importados en PVC
Necesidades y expectativas por satisfacer	Productos duraderos con altos estándares de calidad
Características distintivas	Seriedad, justo a tiempo y calidad
Innovaciones para agregar valor	Compras por internet
Tecnologías por incorporar	Software de rastreo de productos
Escenario pesimista en 5 años	Nuevos competidores reduzcan la participación de la empresa en el mercado
Escenario optimista en 5 años	Distribuidora líder en el sur occidente del país

Fuente: Elaboración Propia

8.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL NEGOCIO

En esta sección se establece una comparación entre la visión actual y la visión propuesta de acuerdo con los criterios de identificación del modelo (Ver anexo 3 cuestionario sobre identificación de criterios para la formulación de la visión organizacional.)

Visión Actual

En el año 2016, ser reconocidos como la empresa líder en la distribución de tuberías y accesorios PVC en el territorio nacional, manteniendo altos estándares de calidad y un personal competente que garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, consolidando un posicionamiento en el mercado y seguridad financiera.

Visión Propuesta

Ser en el año 2024 la distribuidora de tuberías y accesorios PVC líder en el Sur Occidente del País, brindando a sus clientes productos con altos estándares de calidad, innovación y cumplimiento. Capacitando y desarrollando a los miembros de la organización con el fin de lograr el crecimiento constante de la empresa y garantizar la satisfacción y preferencia de los clientes.

Seguidamente se establece el cuadro comparativo en el cual se identifican las principales diferencias entre ambas:

Tabla 5. Criterios de diferenciación entre la visión actual y la visión propuesta

En la visión responde con los criterios de:

	CRITERIO	VISIÓN ACTUAL		VISIÓN PROPUESTA	
		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
<u>1</u>	¿Se establece un objetivo a largo plazo?	X		X	
<u>2</u>	¿Hay una definición clara de los servicios que la empresa presta?	X		X	
<u>3</u>	¿Se evidencia una Ventaja competitiva?	X		X	
<u>4</u>	¿Se relacionan las Necesidades y expectativas de sus grupos de interés	X		X	
<u>5</u>	¿Se evidencia el aporte del talento humano en la consecución de los objetivos?	X		X	

Fuente: Elaboración Propia

9. FASE 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.1 EVALUACIÓN INTERNA DE LA DISTRIBUIDORA JG

La evaluación interna realizada a la empresa Distribuciones JG permitió recopilar y examinar información acerca de aspectos organizacionales como la capacidad de dirección, base de clientes, finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, marketing y en general de los sistemas de información de apoyo a la gerencia de la empresa.

Esta evaluación es importante porque permite conocer cómo está el funcionamiento de todos y cada uno de los procesos administrativos y operativos de la organización. Además, facilita la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa (ver anexo 4 cuestionario).

La matriz de evaluación de factores internos se utiliza para la formulación de la estrategia donde resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas.

9.1.1 INFORMACIÓN DE CONSUMIDORES O CLIENTES

Con relación a la información de consumidores y clientes se logran identificar las siguientes características de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 6. Información de consumidores y clientes

Información de consumidores o clientes	
Fortalezas	Debilidades
Cultura de enfoque en el servicio al cliente	No se realizan análisis de las tendencias del mercado y su entorno
Se cuenta con base de datos de los clientes	No se realizan investigaciones sistémicas de gustos y preferencias de los clientes
Existe cultura de medición de satisfacción de los clientes	

Fuente: Elaboración Propia

9.1.2 ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA

Con relación a la capacidad financiera que posee la empresa Distribuciones JG se establecen los siguientes criterios:

Tabla 7. Finanzas

Finanzas	
Fortalezas	Debilidades
Cumplen con las obligaciones financieras exigibles en el corto plazo	La empresa no tiene definidas estrategias de apalancamiento financiero
Posee estabilidad y solidez financiera	
Eficiente y efectiva en el uso de sus recursos	
Nivel de endeudamiento adecuado	

Fuente: Elaboración Propia

9.1.3 ANÁLISIS DEL ÁREA PRODUCCIÓN/OPERACIONES

A continuación, se exponen los recursos y capacidades del área operativa de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 8. Producción/ Operaciones

Producción/Operaciones
Fortalezas
Los equipos y herramientas de la empresa se encuentran en buen estado
La empresa posee la tecnología adecuada
La empresa cuenta con una herramienta para el control de la producción e inventarios
La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas
Poseen la infraestructura para el desarrollo de procesos de distribución y transporte
La empresa posee la tecnología adecuada

Fuente: Elaboración Propia

9.1.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se relacionan los factores internos correspondientes al área de recursos humanos:

Tabla 9. Recursos Humanos

Recursos Humanos	
Fortalezas	Debilidades
Cultura de medición de la satisfacción de los trabajadores y su motivación	No existe un plan de capacitación y formación para los empleados
Rotación de personal baja	No se realizan evaluaciones del clima organizacional
	No existe un sistema de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

9.1.5 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

Seguidamente, se presentan las fortalezas y debilidades relacionadas con el criterio capacidad de dirección de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 10. Capacidad de dirección

Capacidad de dirección	
Fortalezas	Debilidades
Los principales cargos administrativos cuentan con formación educativa superior	No tienen identificados los valores, cultura organizacional y creencias dominantes en la organización
Hay capacidad de adaptación a los cambios	No se cuentan con una metodología para realizar una planeación estratégica
	No existe un plan de control y seguimiento de los planes y proyectos

Fuente: Elaboración Propia

9.1.6 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Se describen las características internas del ítem de investigación y desarrollo de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 11. Investigación y desarrollo

Investigación y desarrollo	
Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con la capacidad de generar y desarrollar nuevos productos o servicios	No hay definidas estrategias para buscar la calidad
	La empresa no tiene implementada una herramienta que mida el tema de calidad frente a sus competidores
	No se han definido metas y políticas para realizar investigación y promover el desarrollo en el municipio de Jamundí
	No se desarrollan procesos de mejora de la calidad

Fuente: Elaboración Propia

9.1.7 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA

En relación con el área de mercadeo se identifican las siguientes características:

Tabla 12. Mercadotecnia

Mercadotecnia	
Fortalezas	Debilidades
La empresa tiene conocimiento acerca del posicionamiento de sus productos en el mercado	No se han realizado estudios sobre cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía
Se conoce el comportamiento de la demanda de los productos de la organización	No se hacen investigaciones de mercado
Se tiene identificado la estructura y la capacidad de penetración de la red de ventas	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se presenta el cuadro resumen del perfil de la auditoría interna de la empresa Distribuciones JG donde se logra identificar cuáles son los factores internos que caracterizan a la organización, tanto en términos de fortalezas como de debilidades con el fin de establecer posibles planes de acción acordes a las necesidades y potencialidades de esta:

Tabla 13. Perfil de la auditoría Interna de la Distribuidora JG

PERFIL DE LA AUDITORIA INTERNA										
Factores	Debilidad					Fortaleza				
Información de consumidores o clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Finanzas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción/Operaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigación y desarrollo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercadotecnia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logra establecer que la empresa Distribuciones JG posee una fortaleza moderada en los criterios de Información de consumidores o clientes (7) y el factor de finanzas (8) a su vez cuenta con una fortaleza de nivel superior en el criterio de producción y operaciones.

Por su parte, los criterios de Recursos Humanos, Capacidad de dirección, Investigación y desarrollo y Mercadotecnia son considerados como factores con oportunidades de mejora.

9.2 EVALUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA JG

La auditoría del entorno externo realizada a la empresa Distribuciones JG se orientó hacia la identificación de las fuerzas externas como: económica, tecnológica, social, política y competitiva, así como a la evaluación de las tendencias, variables y cambios presentes en el mercado. Esta evaluación permite reconocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización con el fin de establecer las mejores estrategias para hacer frente a las mismas.

9.2.1 FUERZAS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS

En este apartado se estudian las variables económicas relacionadas con el comportamiento de la economía del país y de la organización las cuales permiten identificar los factores claves para determinar las oportunidades de crecimiento de la empresa y las posibles amenazas que le puede definir el entorno.

A continuación, se presenta el análisis de las variables económicas:

9.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Teniendo en cuenta las características económicas y de mercado de la empresa Distribuciones JG, a continuación, se relacionan los indicadores económicos más importantes los cuales se constituyen en oportunidades de crecimiento para la empresa en términos de planeación.

Según la clasificación del DANE la empresa Distribuciones JG pertenece a la actividad económica de: “Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida” específicamente dentro de la categoría de Comercio al por mayor y al por menor.

En este sentido, de acuerdo con las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE,2019) en el segundo trimestre del año 2019 el Producto Interno Bruto del país creció un 3,0% respecto al mismo período del 2018.

De igual forma, se destaca que las actividades económicas que más contribuyeron a este crecimiento están relacionadas con el grupo de referencia de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, la cual tuvo un crecimiento del 4,8%, lo que evidencia la gran dinámica económica del sector y las posibilidades de crecimiento para la Distribuidora JG.

A continuación, se presenta la estadística de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) entre el periodo 2017- 2019 para la actividad económica de “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida”, donde se logra identificar el crecimiento del grupo de referencia específico de “Comercio al por mayor y al por menor” así como todos demás grupos de referencia que hacen parte de esta actividad económica (ver cifras de la tabla No. 14).

Tabla 14. Tasas de crecimiento del Valor agregado por actividad económica – 2017/2019

ACTIVIDADES	2017				2017	2018				2018	2019	
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte, alojamiento y servicios de comida	1.4	2.2	3.3	0.7	1.9	3.8	3.7	2.5	3.3	3.3	4.1	4.8
Comercio al por mayor y al por menor	1.5	2.1	3.5	-0.2	1.6	4.9	3.8	2.8	2.9	3.5	4.5	4.9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1.7	1.8	2.5	1.3	1.8	1.5	1.5	0.4	1.2	1.2	2.0	2.9
Transporte terrestre y transporte por tuberías	0.3	-0.2	1.7	1.8	0.9	0.3	4.8	1.3	2.5	2.2	2.6	2.3
Transporte acuático	2.7	1.4	5.0	1.1	2.6	1.1	1.5	1.2	1.4	1.3	-0.1	4.4
Transporte aéreo	11.0	15.7	7.8	-9.5	5.7	4.7	0.3	1.9	21.6	6.7	6.4	7.6
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	3.3	5.7	8.1	2.6	4.9	6.5	2.2	-1.3	4.7	3.0	7.6	6.0
Actividades de correo y de servicios de mensajería	-0.4	-0.2	-0.3	-0.9	-0.5	10.0	8.0	5.6	3.7	6.6	5.7	7.9
Alojamiento y servicios de comida	0.4	2.3	3.0	2.4	2.1	4.6	3.6	3.7	2.2	3.5	3.3	6.3

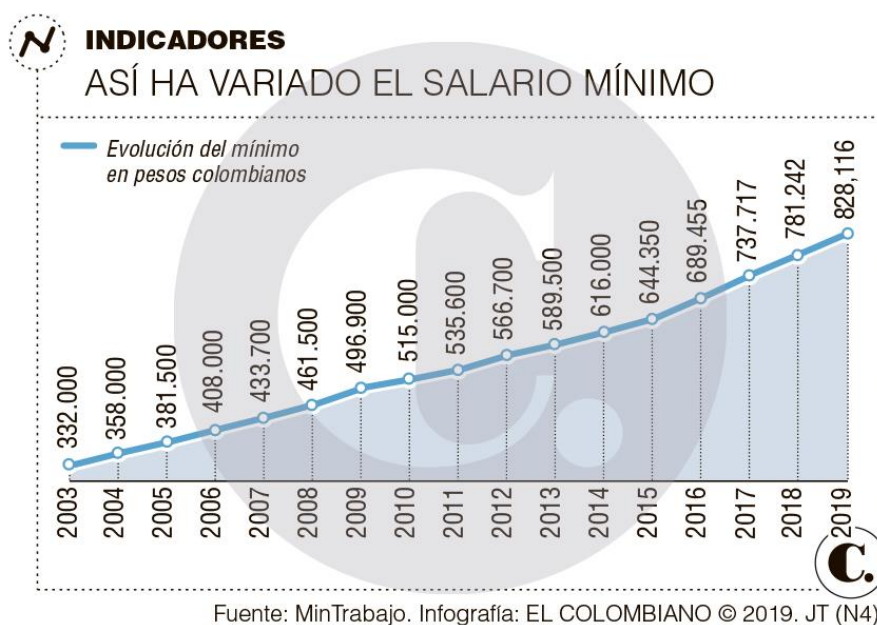
Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Debido a la cercanía con la ciudad de Cali, ha crecido el interés de inversión en el municipio de Jamundí por lo tanto el sector de la construcción se ha visto beneficiado incrementando las ventas de proyectos de vivienda.

9.2.1.2 NIVELES DE INGRESO DE LA POBLACIÓN

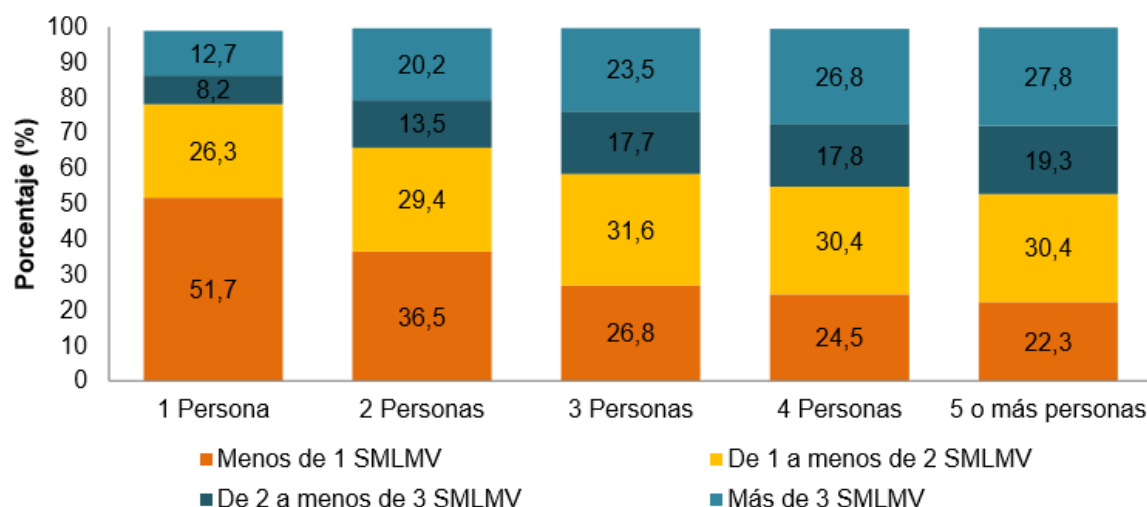
De acuerdo con información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y por el Ministerio de Trabajo a continuación se presentan la estadística del comportamiento del salario mínimo en el período comprendido entre 2003 y el 2019.

Gráfica 1. Variación salario mínimo en Colombia.



Fuente: Ministerio del Trabajo

Gráfica 2. Porcentaje de hogares según tamaño de la unidad de gasto y rango de ingresos Total nacional 2016 - 2017



Fuente: DANE - Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares.

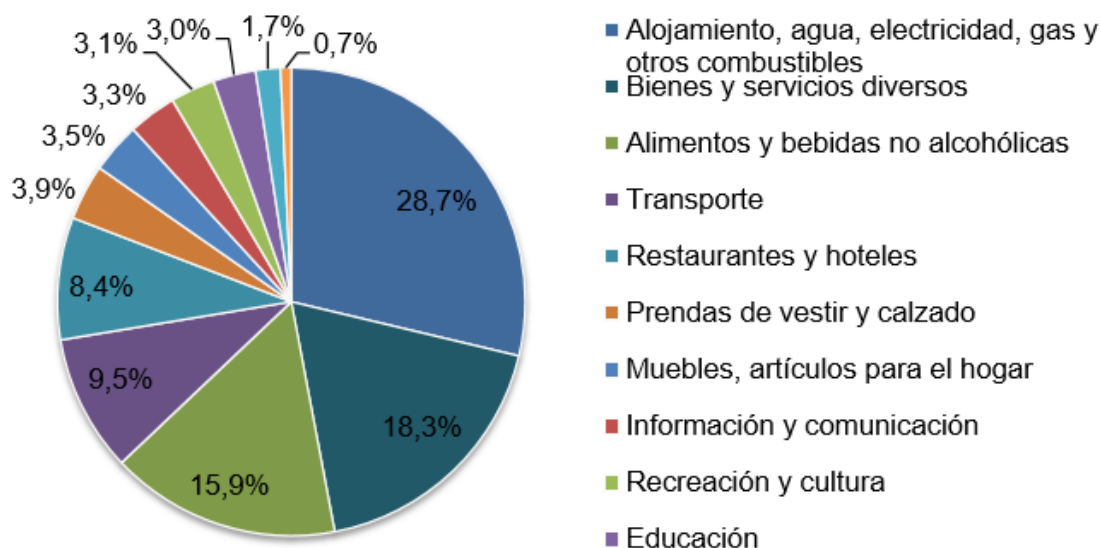
Con base en las estadísticas nacionales se logra determinar las siguientes características que se constituyen en oportunidades de crecimiento para la empresa: de acuerdo con el aumento del 6% que tuvo el salario mínimo en el año 2019 se logra establecer que este es el aumento real más significativo en los últimos 16 años, generando que los colombianos tengan un mayor poder adquisitivo lo que posibilita el tener una mejor calidad de vida, de igual manera se logra identificar que los hogares colombianos compuestos por tres, cuatro y cinco personas o más los cuales corresponden al 23,5%, 26,8% y 27,8% de la población respectivamente, son familias con ingresos superiores a los 3SMLMV, lo cual evidencia su alto nivel adquisitivo y su mayor facilidad para acceder a una vivienda propia, factores que están relacionados directamente con el fortalecimiento del sector de la construcción y que igualmente beneficia el desarrollo de las actividades comerciales de empresas dedicadas a la venta de materiales para el sector referenciado.

De igual forma, de acuerdo con la División del gasto total mensual por Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF) se identifica que, a nivel nacional, el gasto más grande de los hogares (28,7%), corresponde a gastos de alojamiento y

pago de servicios públicos por lo que se puede establecer que los colombianos se encuentran interesados en adquirir vivienda, esto representa una oportunidad de crecimiento para las empresas encargadas de distribuir productos para el sector de la construcción, ya que al analizar la cadena de suministros se puede inferir que, si las ventas de proyectos de vivienda aumentan, el sector de la construcción se verá beneficiado lo que a su vez contribuye que la demanda de los productos ofertados por las empresas de venta de material para la construcción aumente.

A continuación, se presenta la clasificación del Gasto total mensual de la unidad de gasto según Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF) Total nacional 2016 – 2017.

Gráfica 3. Gasto total mensual de la unidad de gasto según Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF) Total nacional 2016 - 2017



Fuente: DANE - Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares.

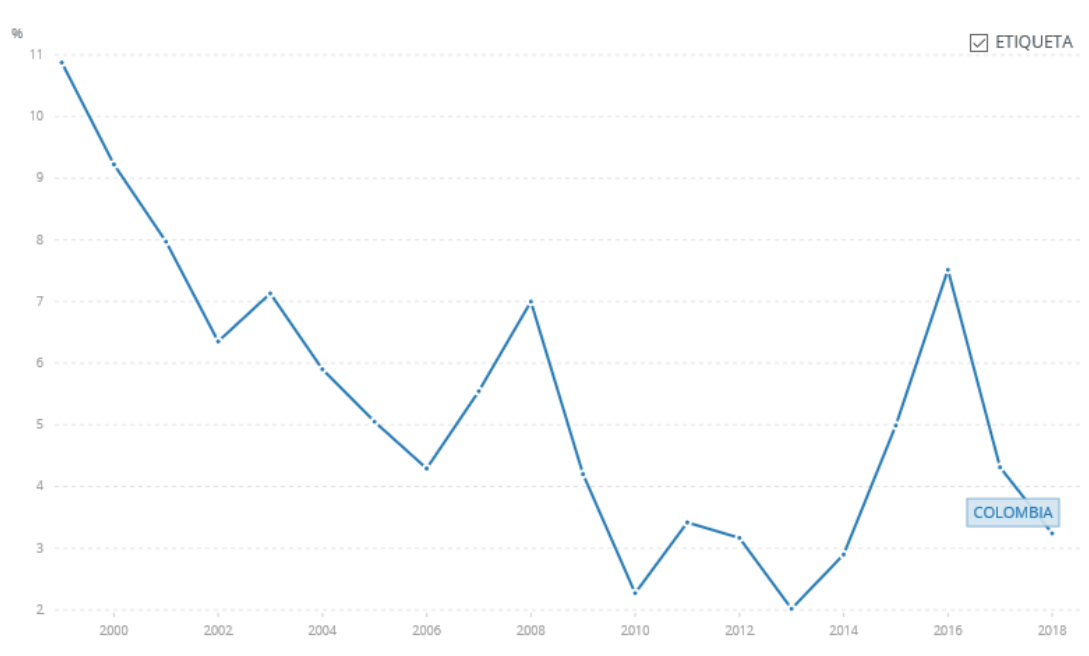
9.2.1.3 LA INFLACIÓN EN COLOMBIA

De acuerdo con los datos suministrados por el DANE la inflación en Colombia fue de 0,22 % en julio de 2019, en comparación con junio del mismo año mientras que la inflación anual se sitúa en un 3,79%.

El comportamiento del Índice de Precios al Consumidor detalla que a julio de 2019 el grupo de Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros combustibles ha sufrido una variación de 0,17%.

A continuación, se muestran las variaciones que ha tenido la inflación desde el año 2000 hasta el 2018.

Gráfica 4.Comportamiento de la Inflación en Colombia período 2000- 2018.



Fuente: Elaboración propia

Debido a la tendencia decreciente que ha tenido la inflación durante los últimos años en el país se podría inferir un posible aumento en el poder adquisitivo de las familias lo que traería consigo un beneficio para el sector de la construcción ya que la compra de vivienda se podría ver incrementada. Por lo que, al crecer la actividad

económica del sector de la construcción se propicia una mayor demanda en la compra de insumos, lo que se convierte en una oportunidad de crecimiento para las empresas encargadas de la distribución de los diferentes materiales requeridos para la construcción.

9.2.1.4 BALANZA COMERCIAL

De acuerdo con información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en junio de 2019 se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$760,9 millones FOB, mientras que en junio de 2018 se presentó un déficit de US\$715,5 millones FOB.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que Colombia tiene una balanza comercial deficitaria, es decir, se compra del exterior más de lo que se vende. De esta forma con base en la teoría económica (Anónimo, 2019) se puede establecer que cuando las economías que dependen fuertemente de los productos generados en el exterior sufren un incremento en el tipo de cambio este afectará directamente el desempeño económico del país. Así mismo se espera que un aumento generalizado en los precios de los bienes que se consumen a nivel nacional tenga como consecuencia un aumento de la inflación. Esta inflación incentiva el ahorro productivo, es decir, conociendo que los precios van a subir, los empresarios prefieren no invertir y esperan a que los precios bajen lo que significa que si hay menos inversión habrá menos fábricas operando y por ende menos empleos generados lo que impactará negativamente muchos ámbitos de la economía, lo cual termina afectando los diferentes sectores comerciales del país como podría ser el caso del sector, lo que se podría constituir en una posible amenaza para la proyección de crecimiento de las compañías.

9.2.1.5 MERCADO LABORAL

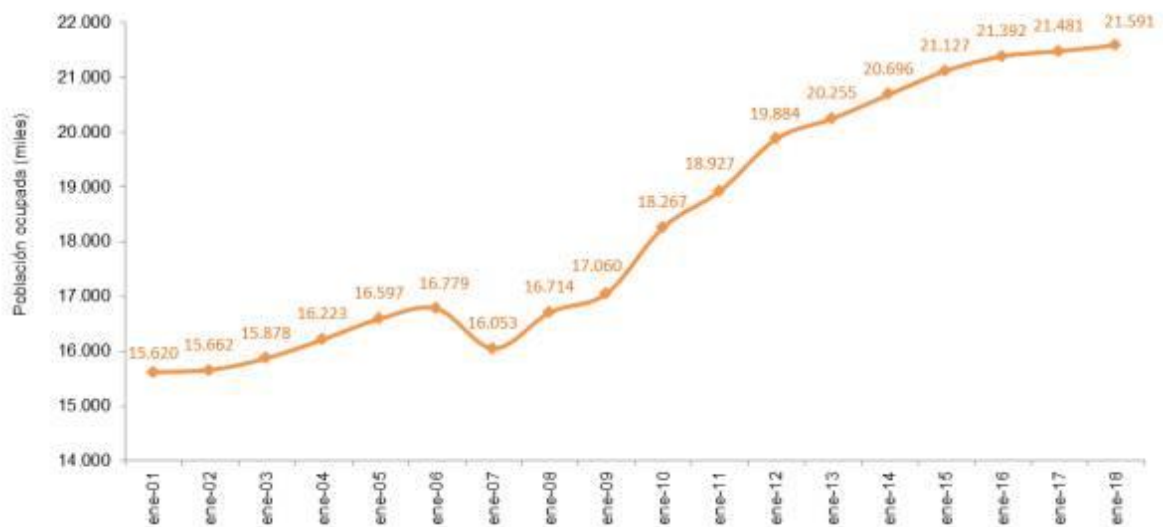
Conforme a la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

para el mes de julio de 2019 se estableció la tasa de desempleo en un 10,7%, mientras que, la tasa de ocupación se ubicó en 56,2%.

A continuación, se presentan las variaciones que ha tenido la tasa de empleo en los últimos 18 años:

Gráfica 5. Total, nacional de población ocupada periodo 2001 al 2018

**Población ocupada
Total nacional
Serie mensual (2001-2018)**



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

De acuerdo con el comportamiento presentado por la tasa de ocupación durante los últimos años en el país se logra establecer que existe una tendencia creciente en el porcentaje de personas empleadas en Colombia, generando así un aumento en el poder adquisitivo de las familias colombianas y posibilitando la mejora de la calidad de vida. A su vez, esto trae beneficios para el sector de la construcción porque la compra de vivienda se podría ver incrementada debido a que entre más empleo exista en el país más serán los interesados en adquirir vivienda, representando una oportunidad de crecimiento para las empresas encargadas de distribuir insumos a

este sector, ya que de acuerdo con su cadena de suministro, sí el sector de la construcción aumenta sus proyectos de vivienda por ende se requerirá mayor demanda de productos que las distribuidoras ofertan.

Para el mes de julio del año 2019, el número de personas ocupadas en el total nacional es de 22.307 miles de personas. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: Comercio, hoteles y restaurantes; Estas tres ramas captaron el 63,7% de la población ocupada. La rama de mayor crecimiento, frente al trimestre móvil mayo - julio 2019, fue Construcción con 10,2%.

Es beneficioso que el sector de la construcción sea el que más ha contribuido con la tasa de empleo en el país, ya que esto significa que este sector se está potencializando, es decir, al haber mayor número de personas que están siendo ocupadas en esta rama de la actividad económica se puede inferir que la demanda de proyectos de vivienda está aumentando por lo tanto las empresas dedicadas al comercio al por mayor (venta de insumos para la construcción) tendrán una oportunidad de crecimiento en el mercado ya que el requerimiento de productos aumentará las ventas y utilidades.

Tabla 15. Población ocupada según rama de actividad económica Julio (2019-2018)

Rama de actividad	Total Nacional				
	Julio 2019	Julio 2018	Distribución (%)	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Total ocupados	22.140	22.331	100,0	-191	
Comercio, hoteles y restaurantes	6.059	6.157	27,4	-98	-0,4
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1.611	1.675	7,3	-64	-0,3
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	3.416	3.475	15,4	-59	-0,3
Industria manufacturera	2.541	2.566	11,5	-25	-0,1
Otras ramas^	761	775	3,4	-14	-0,1
Construcción	1.449	1.456	6,5	-7	0,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.756	1.752	7,9	+4	0,0
Servicios comunales, sociales y personales	4.545	4.474	20,5	+71	0,3

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

9.2.2 FUERZAS Y TENDENCIAS SOCIALES

Los aspectos sociales, culturales y demográficos son características vinculadas a las relaciones personales que afectan la vida social de las personas, sirven fundamentalmente para identificar aspectos de gran importancia como lo es la población total de la región, sus costumbres, creencias, entre otros factores que inciden en definir la demanda a la que se puede ver enfrentada las empresas, y de esta manera se logran establecer oportunidades o amenazas que el entorno define.

9.2.2.1 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

De acuerdo con el último censo realizado en el año 2018, se estima que en Colombia existen un total de 48.258.494 habitantes del total de los habitantes el 51,2% son mujeres y el restante 48,8% hombres. Además, la mayor población en Colombia se ubica en las edades entre los 14 y 18 años, franja que concentra el 26,1%. Le siguen las personas entre 18 y 26 años, con un 16%; los mayores de 65 años con el 9,1% y, finalmente, están los niños entre 0 y 5 años con un 8,4%.

A continuación, se presenta la gráfica de crecimiento poblacional y proyecciones hasta el 2020:

Gráfica 6. Crecimiento poblacional en Colombia años 1985-2020



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

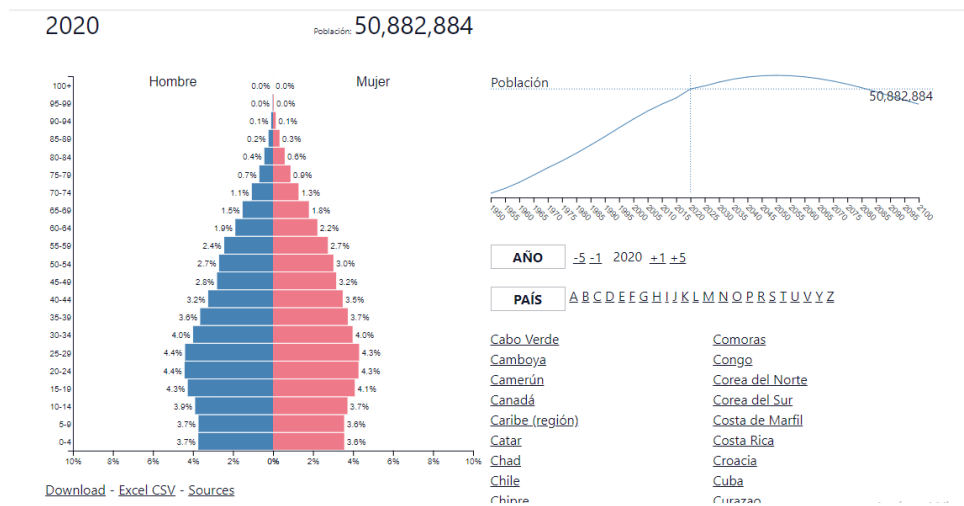
De la anterior gráfica de tendencia de crecimiento poblacional se puede observar que, como consecuencia del rápido y sostenido descenso de la fecundidad en las últimas cuatro décadas, Colombia se encuentra en un proceso de cambio demográfico, lo que ha incidido en el cambio de la estructura por edad de su población. Esta situación se caracteriza por un incremento de la población joven, así como del grupo de personas mayores de 60 años, no obstante, el hecho de que la tasa de crecimiento poblacional a nivel nacional se ha visto disminuida también se han aumentado el número de expansiones de urbanización y construcción en todo el país.

9.2.2.2. PIRAMIDE POBLACIONAL DE COLOMBIA

En la siguiente grafica poblacional de Colombia, se muestra que gradualmente la población de género femenino como masculino ha venido creciendo tendencial mente de manera gradual, pero en menor medida a diferencia de los años anteriores (2015-2018), para el año 2019 hay en total 48 millones 258 mil 494 habitantes según el censo del DANE y se estima que para el año 2020 la población incremente a 50.882.884 habitantes. Este dato se compone de 44,1 millones de personas efectivamente censadas, más otros 4,09 millones reportados como omitidos.

Según los datos consolidados del DANE, del total de los habitantes el 51,2% son mujeres y el restante 48,8% hombres.

Gráfica 7. Pirámide poblacional de Colombia 2015- 2018 con proyección al año 2020.



Fuente: Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100

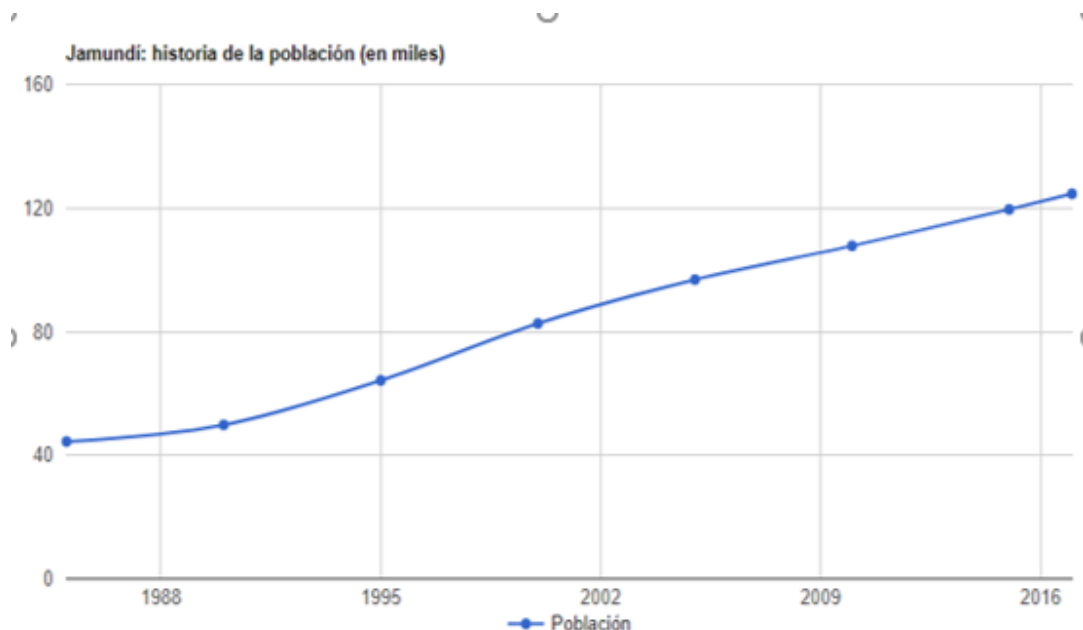
Por consiguiente, aunque la población cada vez está creciendo en menor medida, se continúa reflejando un aumento considerable en la población colombiana para los próximos años, generando la ampliación del mercado de la construcción de viviendas, que se ha convertido en el principal interés de los colombianos.

9.2.2.3 TENDENCIA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL EN JAMUNDÍ

La última población conocida en el municipio de Jamundí es de 124.600 habitantes para el año 2017. Esto corresponde al 0.254% del total de la población Colombiana. Se estima que si la tasa de crecimiento de la población se comporta igual que en el período 2015-2017 (2.09%/Año), la población proyectada para el año 2019 en el municipio sería aproximadamente de 129.894 habitantes.

A continuación, se muestra la tabla de tendencia de crecimiento poblacional en Jamundí desde el año 1988 hasta el 2016:

Gráfica 8. Crecimiento de la población en el municipio de Jamundí



Fuente: Alcaldía del municipio de Jamundí

El país ha experimentado un acelerado proceso de crecimiento de las cabeceras municipales en los últimos treinta años, donde el municipio de Jamundí no es la excepción como se muestra en la anterior gráfica.

De igual forma se comprueba el impacto que tiene la urbanización del municipio sobre el incremento poblacional debido a la interacción que se genera con nuevas culturas que llegan a establecerse en el municipio viéndose atraídos por sus múltiples atractivos, por la gran oferta de proyectos de vivienda y por ser una de las áreas metropolitanas con mayor crecimiento en el Valle del Cauca.

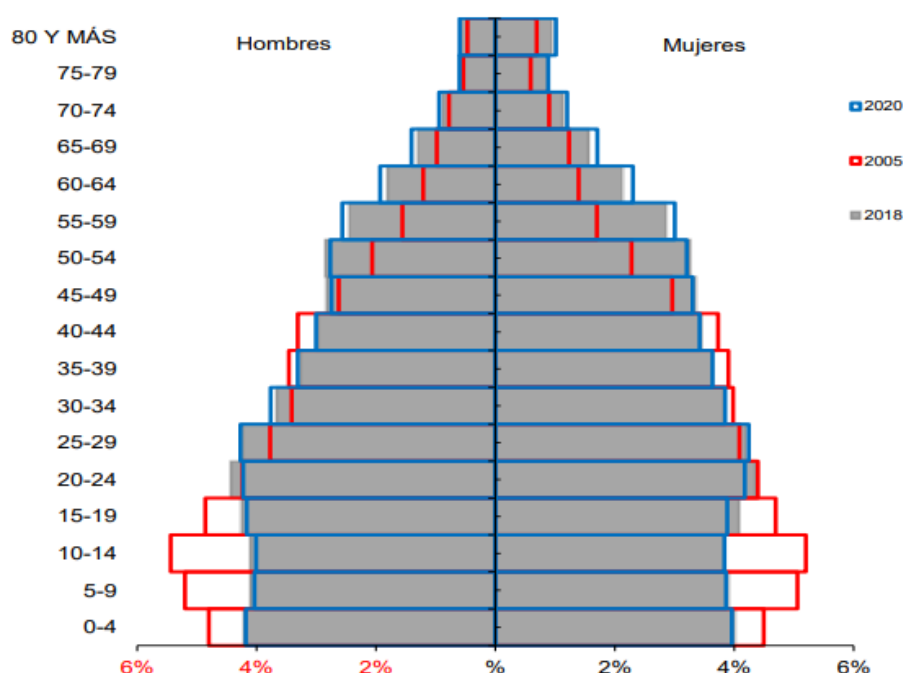
En la actualidad Jamundí concentra el 30% de la oferta disponible de proyectos de vivienda de Cali y su área de influencia, teniendo cerca de 75 proyectos activos y 30 constructoras, frente a este aspecto social las empresas dedicadas al comercio al por mayor de insumos de construcción se ven en un panorama optimista puesto que el crecimiento demográfico del municipio les genera mejores oportunidades en el mercado y les permite mejorar su participación.

9.2.2.4. PIRAMIDE POBLACIONAL DEL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ

La pirámide Poblacional de Jamundí muestra a una población que está pasando por un proceso de envejecimiento. Esto debido a que su base se encuentra más reducida (pirámide Regresiva) a medida que pasan los años y hay un engrosamiento en la mitad de la gráfica, la cual muestra cual será la próxima población adulta mayor, y no se presentan el mismo número de nacimientos que replacen esa población envejecida. No obstante, al estarse reduciendo la base de los nacimientos actuales la población ha ido creciendo continuamente de una forma más desacelerada

A continuación, se presenta la pirámide poblacional del municipio de Jamundí:

Gráfica 9. Pirámide población comparativa año 2005, 2018 y proyección al 2020 del municipio de Jamundí.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

9.2.2.5 NIVEL DE EDUCACIÓN EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ

La educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de las personas y sociedades, además de proveer conocimientos, la educación enriquece la cultura, los valores y todo aquello que caracteriza al ser humano.

La educación es necesaria en todos los sentidos, esta permite alcanzar mejores niveles de bienestar social, eleva las condiciones culturales, posibilita un mayor crecimiento económico, facilita el acceso a mejores niveles de empleo ampliando así las oportunidades de crecimiento tanto para jóvenes como para la población en general.

A continuación, se expone la gráfica por nivel educativo del municipio de Jamundí:

Gráfica 10. Nivel educativo de la población en el municipio de Jamundí año 2012.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

De la anterior tabla se puede analizar que: El 37,1% de la población residente en Jamundí, ha alcanzado el nivel de básica primaria y el 34,5% secundaria; el 5,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población sin ningún nivel educativo es el 6,3%.

En las economías modernas el conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes de la producción. Las sociedades que más han avanzado en lo

económico y en lo social son las que han logrado incrementar su progreso en el conocimiento, tanto el que se transmite con la escolarización, como el que se genera a través de la investigación. Bajo este panorama se puede establecer que el municipio de Jamundí se encuentra en un momento de crecimiento y progreso, soportado en el fortalecimiento de los procesos educativos lo que se constituye en una oportunidad de crecimiento para la el sector de la construcción y a su vez para las empresas dedicadas al comercio al por mayor de insumos para dicho sector, puesto que se infiere que entre mayor nivel educativo tenga la población, mayores serán sus ingresos posibilitando el acceso a compra de vivienda propia.

Por consiguiente, el sector de la construcción se verá beneficiado ya que se demandarán más proyectos de vivienda y edificaciones en general, creando una oportunidad de crecimiento para las empresas dedicadas al comercio al por mayor de insumos de construcción debido a que las constructoras requerirán un mayor número de los productos ofertados por la empresa.

9.2.2.5.1 INGRESO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA AL MUNICIPIO

De acuerdo a reunión sostenida en septiembre del año 2018 entre concejales, empresarios y funcionarios del entonces gobierno municipal de Jamundí, encabezados por el alcalde Edgar Yandy Hermida y las directivas de la Universidad del Valle lideradas por el rector, Edgar Varela Barrios, se anunció la firma de una alianza estratégica con el fin de establecer un nodo (espacio de clases) y construir un campus universitario en el municipio con el fin de que haga parte de la seccional sur de la Universidad del Valle ya que todos los municipios cercanos a Cali (con excepción de Jamundí) cuentan con una sede de la Universidad.

Teniendo en cuenta que el municipio cuenta con proyectos empresariales como Zonamerica y Tecno químicas, es positivo la construcción del campus universitario ya que con este se garantiza el incremento del nivel educativo de la población Jamundeña y el ingreso al mundo laboral.

Inicialmente, se ofertarán programas académicos en tecnologías en administración y en contabilidad y finanzas, de igual manera, se garantizará la oferta de educación en inglés (especialmente conversacional), proyecto que será liderado por la Escuela de Ciencias del Lenguaje de la Universidad del Valle.

Debido al crecimiento del municipio en los últimos años, con este proyecto se busca ofrecer educación superior pública de calidad a los más de 1.600 jóvenes graduados anualmente en el municipio, debido a que sólo el 5.8 % de los Jamundeños ha alcanzado el nivel de formación superior.

Para facilitar el acceso a la educación superior, la administración municipal con la ayuda del Departamento de la Prosperidad del Gobierno Nacional buscará crear el programa de jóvenes en acción con el fin de ofrecer subsidios de hasta un millón de pesos a los estudiantes de escasos recursos que ingresen a la Universidad del Valle con el fin de incentivarlos.

Para el año 2019, el municipio cuenta con dos instituciones educativas privadas de educación superior; la Unicatolica la cual ofrece programas como: Administración de Empresas, Técnico Profesional en Gestión Empresarial, Tecnología en Desarrollo de Software, Tecnología en Gestión de Logística Empresarial, de igual manera y la Corporación CRES cuenta con una oferta académica con programas como psicología, ingeniería industrial y contaduría pública, sin embargo, por el valor de la matrícula financiera no es accesible para la mayoría de la población Jamundeña.

9.2.2.6 CAMBIO EN LOS PATRONES CULTURALES

Durante las últimas décadas se han presentado múltiples cambios con relación al desarrollo de las tecnologías, la globalización mundial y la incorporación de la mujer al mundo laboral. Estos avances, han modificado la percepción del hogar y los patrones clásicos de modelo familiar compuesto por los padres y los hijos y/o la familia extensa, y han dado paso al aumento de familias monoparentales (un

progenitor y uno o varios hijos) y homoparentales (familia compuesta por dos progenitores de un mismo sexo).

Unido a este desarrollo tecnológico, cultural, social y familiar, se ha dado un progresivo cambio de valores y un paulatino abandono del componente religioso, propiciando la aparición de nuevas generaciones como los millennials, los cuales se caracterizan por el deseo de no tener ataduras de ningún tipo por el contrario privilegian las aventuras, los viajes, invertir su tiempo en adquirir nuevos conocimientos y ser financieramente independientes. Sin embargo, estos se preocupan por el futuro ya que piensan en invertir y tener un activo que les brinde seguridad en adelante más allá de cotizar para una pensión o tener hijos como medida de protección en los años venideros.

Para la generación millennials una de sus principales metas es independizarse de sus padres con el fin de adquirir un hogar propio y autonomía, es por esto que como principal proyecto de vida toman la iniciativa de acceder a créditos de vivienda que les permitan cumplir sus metas de independencia. Lo anterior se convierte en una oportunidad de crecimiento para el sector de la construcción ya que, aunque esta generación no tiene dentro de sus prioridades la conformación de una familia en el futuro sí están buscando constantemente acceder a mejores oportunidades de vida entre ellas la adquisición de vivienda propia. Para el sector de la construcción estas nuevas generaciones han creado un aumento en la demanda de proyectos de vivienda posibilitando a su vez el incremento de las ventas de las diferentes empresas que hacen parte de la cadena de suministro de este sector como las ferreterías, alquileres de maquinaria pesada y distribuidoras de materiales PVC, entre otros.

9.2.2.7 CAMBIO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Durante los últimos años se han venido estructurando cambios en el uso de los medios de comunicación, las personas han dejado de lado los periódicos y las antiguas revistas y en la actualidad, es casi imposible encontrar a una persona que

no use una red social como Facebook, que no dedique tiempo a conversar por WhatsApp, vea fotos e historias en Instagram, videos en YouTube o se informe por medio de Twitter.

Gracias a la proliferación de los teléfonos inteligentes, los usuarios registrados en las redes sociales han ido cada vez más en aumento a nivel mundial y Colombia no es la excepción. De hecho, según un estudio realizado por la firma COM Score, el alcance de las redes sociales entre los colombianos es de 83,8%, lo que se destaca de este estudio es el potencial que existe en el país en el consumo del contenido social. Desde el lado de las empresas y los anunciantes, el contenido patrocinado, el marketing de influencers y el uso de videos en vivo aparecen como las principales tendencias para llegar al usuario.

La importancia de las redes sociales en la vida diaria es tanta que se ha convertido en la actividad que más realizan los colombianos invirtiendo hasta 6,7 horas al mes en promedio esto demuestra que el uso de las redes sociales son de gran importancia y es por esto que muchas de las empresas constructoras en el municipio de Jamundí han visto en este tipo de plataformas un canal de comercialización más que uno de comunicación, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para el sector ya que las personas encargadas del mercadeo en las constructoras se están enfocando en anunciar los proyectos de vivienda por este tipo de canales, logrando así llegar a su público objetivo, despertando el interés de sus clientes y el deseo de adquirir una casa propia. Por lo anterior, y gracias a la dinámica poblacional en términos del crecimiento demográfico del municipio de Jamundí en el Valle del Cauca, se puede inferir un posible aumento de las ventas de vivienda en el sector de influencia hecho que repercute directamente con la demanda de insumos y productos.

9.2.2.8 CAMBIOS EN SITIOS DE VIVIENDA: DE LAS GRANDES CIUDADES A LAS INTERMEDIAS.

Cada vez es más frecuente ver cómo empresarios, constructoras, familias y comerciantes, han fijado sus expectativas de crecimiento en las ciudades intermedias, brindándoles a estas la oportunidad de ser más globalizadas, sin dejar de lado su arraigo cultural, pero permitiendo el acceso a lo que antes era privilegio de las capitales.

Así pues, la llegada del comercio organizado a las ciudades intermedias ha influido en una nueva forma de ver y consumir, se acabaron los grandes recorridos hasta la ciudad capital más cercana a disfrutar de un buen restaurante, comprar un carro o poder acceder a marcas de ropa que antes eran impensables.

En contraste con las grandes ciudades, las intermedias permiten un proceso de urbanización y ocupación territorial más equilibrado y sostenible; por su tamaño, son más comprensibles, su planificación es más sencilla y su impacto sobre el medio ambiente menor. Las ciudades intermedias en comparación con las grandes brindan una mejor calidad de vida, menor conflictividad entre sus habitantes y menores costos sociales.

El valle del cauca es el departamento del país con mayor número de este tipo de ciudades (intermedias), las cuales cuentan con ciertas ventajas como lo son: buena infraestructura vial, de transporte y puerto marítimo internacional; alta cobertura de servicios públicos; privilegiada posición geoestratégica; importante desarrollo y potencial agroindustrial y turístico.

Por su parte, Jamundí a través de los años se ha convertido en un municipio muy importante el cual contribuye con el desarrollo de la región vallecaucana, en los últimos dos años se registraron de acuerdo al DANE la cifra de 30.000 nuevos residentes.

Así pues, el municipio de Jamundí es el destino de buena parte de las familias que en los últimos años se mudaron de Cali y otras grandes ciudades, huyendo del bullicio de las urbes.

Su riqueza natural, su topografía y la cercanía con la capital del Valle, ha convertido a Jamundí en polo de desarrollo urbanístico.

Uno de los tantos motivos por los que muchas familias siguen escogiendo el municipio, es por la cercanía con el sur de Cali además de que el municipio de Jamundí cuenta con todos los servicios bancarios, centros comerciales y demás supermercados, evitando el desplazamiento hasta Cali.

Desde la alcaldía se busca incentivar el crecimiento del municipio en materia de infraestructura, vivienda, seguridad, educación, entre otras áreas, así como para el mejoramiento del entorno, y la regulación y el reordenamiento urbano, con el fin de que las personas que escojan Jamundí como su lugar de residencia, ya que esto genera beneficios para el comercio, sector de la construcción, etc.

9.2.2.9 CAMBIOS EN LA MOVILIDAD EN EL SUR DE CALI

La urbanización es resultado de las diferentes transformaciones económicas propiciadas por el capitalismo el cual trajo desarrollo tanto industrial como financiero. Este desarrollo tiene que enfrentarse a diferentes tipos de desafíos como lo son la vivienda, el acceso al agua, la movilidad, la seguridad, etc.

Actualmente, largas filas de vehículos avanzan lentamente mientras presencian el desarrollo de las obras en la vía Cali – Jamundí. De acuerdo con la Secretaría de Infraestructura Vial y Valorización el proyecto ha avanzado aproximadamente un 70%, sin embargo, se estimaba que el plazo máximo de entrega fuera diciembre de 2019, no obstante, hay retraso vial en la construcción de la vía por lo que se pronostican por lo menos seis meses más de obras.

El proyecto de ampliación de la vía Cali - Jamundí comprende la ampliación a tres carriles entre la Carrera 101 y la 127. Para enero de 2020, se está trabajando en las rampas de acceso para el puente de la Carrera 122 (Crucero a Puerto Tejada).

De igual manera, a la altura del colegio Farallones y de la Universidad Autónoma se está realizando la instalación del alcantarillado. Mientras que, se ha rehabilitado 1.1 km de vía en total sobre la Carrera 122 a la 118 en la que ya se encuentra el tercer carril habilitado.

Este desarrollo vial vuelve el sur de la ciudad de Cali más llamativo para la adquisición de vivienda ya que su dinámica inmobiliaria y empresarial será mayor, pues esta zona se encuentra en expansión, y se espera que este sector en los próximos 5 años sea habitado por 600.000 personas, cuando a 2020 la cifra alcanza las 300.000 personas. Siendo así, las obras de mejoramiento vial afectarán positivamente al sector de la construcción, ya que, el sur de Cali se volverá atractivo y atraerá a más habitantes, por lo que los proyectos de vivienda en los alrededores aumentarán, beneficiando tanto al sector construcción como al comercio de la zona de influencia.

Adicionalmente, la administración de Cali está realizando otras obras relacionadas con el mejoramiento de la infraestructura vial en el sur de la ciudad como lo son:

- Prolongación de la Avenida Ciudad de Cali entre carreras 50 y 80, vía inexistente donde se ubicaron seis puentes, cuatro vehiculares, y dos para ciclo ruta y paso peatonal. Esta obra se complementa con el puente sobre el río Lili a la altura de la carrera 99 sobre la misma avenida, y hasta la carrera 109 detrás de la Universidad Autónoma.
- Anillo vial que se erige en la carrera 100 con 25 y que llevará a la calle 5 (convertida en ese sitio en carrera 100) con el sector del Valle del Lili y a la Simón Bolívar a levantar dos puentes, uno en cada sentido dándole continuidad a la zona.

- Rehabilitación de la vía principal de la vereda La Cascajal en el corregimiento El Hormiguero, beneficiando a 2000 habitantes y mejorando la seguridad vial para los estudiantes de seis instituciones del sector, así como de las empresas asentadas en la zona.

No obstante, cuando se elaboró el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual contiene los objetivos, políticas, estrategias, normas y metas para el desarrollo físico de la ciudad hasta el año 2027, es decir, es la hoja de ruta para planificar e impulsar el desarrollo de la ciudad durante los próximos años, no se esperó el crecimiento tan acelerado que ha tenido el sur de Cali, sin embargo, como estrategia para contrarrestar los efectos negativos del crecimiento, la alcaldía de Cali se está orientando en recuperar los recursos naturales, priorizar los modos alternativos de transporte, propender por más espacio público y promover el crecimiento de la ciudad en altura, de forma ordenada, para aprovechar mejor el espacio que se tiene y contribuir a reducir el déficit de vivienda ante la alta demanda. Así pues, aunque en la actualización realizada en el POT en el año 2014 de acuerdo con los estudios técnicos correspondientes se estableció que no hubo aumento en el área de expansión en el sur de Cali y que esta se mantuvo de acuerdo a lo que inicialmente se había estipulado en el 2000, se evidencia como la ciudad ha crecido agregando territorios que pasaron de ser ambientales y agrícolas a ser urbanizables, la mayoría de los territorios se encuentran ubicados entre Cali y Jamundí y dichos territorios han multiplicado por 7 y hasta por 10 el valor de la tierra.

En consecuencia, del crecimiento acelerado de la ciudad se han buscado otras alternativas de movilidad que permitan moverse de un lugar a otro en una fracción de tiempo más reducida y evitando los atascos, por ello se ha puesto en marcha un estudio de pre factibilidad para el proyecto de transporte férreo de pasajeros (tren de cercanías), el cual se estima inicie operaciones en el año 2025.

Con este proyecto, se busca no solo conectar Cali con Jamundí, sino con diferentes municipios del Departamento del Valle del Cauca. De acuerdo a las estimaciones realizadas se espera que el primer tramo del tren-tranvía sea desde el centro de

Cali hasta Jamundí. Se evaluó que en este trayecto las personas se podrían demorar máximo 45 minutos, menos de la mitad de lo que usualmente alguien tarda en cualquier otro transporte público.

Por esta razón, al ser el municipio de Jamundí una de las primeras rutas beneficiadas con el servicio de tren de cercanías, podría concentrar la atención de muchos ciudadanos, que al saber que ya se cuenta con esta alternativa de transporte, vea a Jamundí como un lugar para residir, abandonando la caótica ciudad y generando un aumento en la demanda de proyectos de vivienda, viéndose beneficiados sectores como los de la construcción, comercio, etc.

9.2.3 FUERZAS Y TENDENCIAS POLÍTICAS

En el análisis de este tipo de características se vincula el poder y el equilibrio de los grupos y tendencias políticas, también incluyen las acciones legales que toma el gobierno por medio de su administración. Por esto es importante que la organización conozca el entorno político al que se enfrenta, debido a que dependiendo de la empresa pueden variar las normas y políticas establecidas, por lo que deben estar preparadas para hacer frente a los posibles efectos que esto pueda provocar en el desarrollo de su actividad, en este entorno se estudian factores como: la estabilidad política, las nuevas leyes, resoluciones, decretos y ordenanzas entre otros.

9.2.3.1 ESTABILIDAD POLÍTICA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

De manera general se puede establecer que en los últimos años la política de Colombia se mantiene estable. A pesar de haber una coexistencia con la violencia producida por la concentración del poder en unos pocos, aún se respetan, protegen y salvaguardan las instituciones civiles, las leyes, los derechos constitucionales, y especialmente la democracia. Esta concentración se ha redistribuido y ahora se vive en un ambiente en el que la violencia se ha democratizado y en la que se sigue transformando constitucionalmente las instituciones siempre desde la legalidad. Sin embargo, se espera desde el punto de vista económico que esta situación no cambie y que la violencia y la solidez de estas instituciones se mantenga nivelada.

De esta forma dicha estabilidad política se convierte en una oportunidad de crecimiento para el sector de la construcción y consigo para la empresa Distribuciones JG ya que a raíz de los cambios políticos a los que se enfrenta el país, las personas se sienten más seguras para invertir en bienes raíces, convirtiéndose precisamente ese indicador en un sensor de la confianza de los ciudadanos en su Estado, ocasionando que las constructoras requieran mayor cantidad de productos ofertados por la empresa para poder satisfacer la demanda del sector.

De igual forma, con la Ley de Financiamiento presentada en el año 2019 la cual busca incentivar la inversión, reduciendo la tasa impositiva efectiva para las empresas a partir de 2020, se introducen algunas medidas para mejorar los ingresos nacionales. Se espera que el crecimiento del sector de la construcción se fortalezca a un ritmo moderado durante el período 2019-2021, debido a que el crecimiento del consumo privado continúa acelerándose y el gasto en inversión se ve impulsado por impuestos corporativos efectivos más bajos.

De acuerdo con las políticas nacionales relacionadas con el sector de la construcción y empresas vinculadas a la cadena de suministros, el gobierno se constituye en un factor clave a la hora de dinamizar -con incentivos para el sector, subsidios para los ciudadanos con menores ingresos y tasas de interés módicas para la adquisición de vivienda nueva a plazos largos- el mercado de la vivienda nueva lo que hace que la adjudicación de licencias para construcción venga en alza, esto a su vez genera el crecimiento de la economía nacional ya que la adquisición de vivienda hace que el Producto Interno Bruto del país aumente.

9.2.3.1.1 IMPACTO DEL PARO NACIONAL

Desde hace más de dos meses, los colombianos se han tomado las calles en continuas ocasiones, en una de las protestas contra el gobierno nacional más extendidas y masivas que se han visto en los últimos cuarenta años en el país.

Este paro ha generado sorpresa ante los ojos de muchos, ya que no es un secreto que Colombia ha estado durante muchas décadas sumida en diferentes conflictos internos, sin embargo, las marchas se han desarrollado de una manera pacífica. Aunque, el Gobierno Nacional ha dado a conocer cuatro personas muertas y pérdidas económicas millonarias, lo cierto es que diferentes analistas políticos del país analizan que la mayoría de las movilizaciones en el país han sido pacíficas y apoyadas por la mayor parte de los colombianos.

Al paro iniciado en el 2019, se han sumado diferentes actores sociales (desde representantes de distintos estamentos de la sociedad civil a artistas y estudiantes) y políticos que salieron a la calle a demostrar el descontento con el gobierno actual, lo que ha generado sorpresa ya que durante años se consideró la protesta social como un acto de la ultra izquierda.

No obstante, el impacto económico que ha traído el paro en general y las movilizaciones le han costado al comercio cerca de US\$400 millones en pérdidas de acuerdo a la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

Siete días después del inicio de las jornadas de protesta el precio del dólar superó la barrera histórica de los \$3.500 pesos, este valor reflejó la preocupación de inversionistas, analistas y empresarios en los impactos que estas jornadas causan en la economía.

El fenómeno del paro impacta directamente sobre la confianza de los consumidores y de inversionistas en un momento en que la economía tiene una recuperación frágil y el nivel de desempleo no baja. De igual manera, los inversionistas también están frenando decisiones de ampliar sus negocios o iniciar nuevas operaciones mientras se continúen las movilizaciones.

9.2.3.1.2 POLARIZACIÓN ENTRE IZQUIERDA Y DERECHA

El grado de polarización política de una sociedad es una variable clave, permite cuantificar hasta qué punto la opinión pública se divide en dos grupos opuestos. Entre mayor polarización exista en un país, más difícil resulta llegar a un consenso

entre dos extremos opuestos, lo que dificulta la posibilidad de alcanzar acuerdos que permitan que la sociedad avance.

Los partidos políticos se han polarizado de forma pronunciada en la última década y esto se evidencia cuando se lee el periódico o cuando se ven las noticias ya que es evidente como los opositores se descalifican, como la realidad se interpreta de acuerdo a la necesidad de cada quien, como el miedo es una estrategia para estigmatizar al opositor y así lograr atraer más votantes.

Los protagonistas de la polarización política, al no tener argumentos de peso, acuden a insultar; utilizando términos repetitivos (patria, terrorismo), induciendo a la intolerancia, asumiendo una postura fanática, desconociendo lo positivo y exagerando lo negativo. La polarización se basa de que el hecho de no unirse a una parte, significa ser considerado como enemigo de la misma.

La polarización política entre izquierda y derecha suele darse entre sus líderes políticos y de opinión y los medios de comunicación, usualmente los medios que escogen son las elecciones (presidenciales, alcaldías, gobernaciones, etc.), los debates formales e informales, los medios de comunicación sean redes sociales o noticieros.

En Colombia, el ciudadano promedio posee un bajo nivel de conocimiento político por lo que, temas como el acuerdo de paz o asuntos tributarios, no son abordados con la responsabilidad y seriedad que deberían tener. Así pues, los ciudadanos no dan su opinión en temas ideológicos o partidistas con base a la información que tengan de estos, por el contrario, si lo hacen por las actitudes de las élites políticas, es decir, por el rechazo o aceptación que tienen hacia las cosas que una figura política aprueba o desaprueba.

Desde que tuvo lugar el plebiscito en el año 2016 los analistas políticos consideran que Colombia está partida en dos. Las constantes peleas entre el uribismo y los

sectores defensores del acuerdo de paz, han sido evidentes en las redes sociales generando que la ciudadanía crea que en el país existen dos sectores irreconciliables. Se han generado extremos opuestos como uribistas y santistas, uribistas y petristas, derecha e izquierda, duquistas y oposición. Sin embargo, a partir de una medición realizada por el Observatorio de la Democracia de la Universidad de los Andes se concluye que la polarización no es generalizada entre los ciudadanos, ya que, de acuerdo al espectro político, los ciudadanos colombianos se encuentran más cerca al centro que a cualquier extremo (izquierda o derecha).

9.2.3.1.3 PERCEPCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL GOBIERNO

El gobierno colombiano dirigido por Iván Duque se destaca por tener una imagen desfavorable ante la ciudadanía, pues, el mandatario está decidido a combatir las viejas políticas implementadas durante el mandato de Juan Manuel Santos, como lo es el Proceso de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). De igual manera, falta a sus compromisos y desatiende necesidades de la población. Así pues, la mayoría de la ciudadanía colombianas piensas que Duque, preside, pero no gobierna, generando incertidumbre, esto se ve reflejado en los resultados de las encuestas.

De acuerdo a la última encuesta realizada en diciembre del año 2019 por las firmas Guarumo S.A.S y EcoAnalítica Medición y Conceptos Económicos S.A.S., se consultó a aproximadamente 2.000 ciudadanos en todo el territorio nacional, y se analizó que la imagen desfavorable del presidente Iván Duque alcanza el 52,4% frente al 36,3%, de favorabilidad.

La encuesta destaca una percepción negativa generalizada de la situación en general del país. El sondeo abarca la percepción ciudadana frente a diferentes problemáticas que aquejan al país. El 84% considera que se está empeorando en la corrupción, el 88% en la inseguridad, el 72% en la lucha contra la pobreza, el 78% en la economía y el 89% en el desempleo.

Algunos de los elementos que generan la imagen presidencial del presidente Duque son; su notable incumplimiento de los compromisos planteados; así pues, cuando se encontraba en campaña electoral, repitió insistentemente que Colombia necesitaba una reducción general de impuestos, con el fin de desaparecer la estructura social desigual y excluyente que caracteriza al país, sin embargo, aprobó la Ley de Financiamiento la cual pone su énfasis en la imposición al consumo, lo que abona el terreno de la desigualdad social en el país. De igual manera, prometió luchar contra la corrupción durante la campaña presidencial, no obstante, ofreció su respaldo a figuras políticas cuestionables como Alberto Carrasquilla y Alejandro Ordóñez, factor que colocó en duda el compromiso anticorrupción.

A ello cabría sumar la desatención al mandato popular expresado en el referéndum anticorrupción. Aunque, no logró el umbral de votos para que fuera válido, más de 12 millones de colombianos votaron a favor de un enfoque diferente en la lucha por la ética pública. La desatención a los líderes sociales, es uno de los factores que lo tienen al pie del cañón, ya que durante su mandato los asesinatos han aumentado de manera descontrolada. De igual manera, poco ha cumplido respecto a la sostenibilidad ambiental y a la importancia de la economía naranja ya que ha respaldado al fracking como forma de extracción de petróleo, o al retorno de las aspersiones con glifosato.

Por último, la desfinanciación paulatina a las universidades públicas colombianas con 90% menos de recursos. Esto explica la actual situación de paro indefinido con la que se reivindica que se inviertan recursos públicos para una educación superior de calidad.

9.2.3.1.4 LA CORRUPCIÓN EN COLOMBIA

La percepción que se tiene sobre la corrupción en el país los últimos años se ha venido elevando, donde el Índice de Percepción de Corrupción 2013 revela que Colombia tiene 36 puntos, muy por debajo del promedio regional que es de 45 puntos, Para la organización de Transparencia Internacional la cual es la entidad

encargada de realizar estos estudios, para garantizar el desarrollo y transparencia del país, pues el panorama sigue siendo preocupante y se considera que la lentitud de la Justicia para castigar a los corruptos y las repetitivas prácticas de abuso del poder en todos los niveles del sector público se reflejan en la pobre calificación del país en este Índice de Percepción de Corrupción.

La Educación, Salud e Infraestructura han sido los sectores más afectados. Más de la mitad de los hechos de corrupción que fueron reportados por la prensa afectaron los sectores de Educación (16 %), Infraestructura y Transporte (15 %), Salud (14 %) y Función Pública (12 %). La preocupación que se tiene es que a los tres primeros se destina la mayor parte de los recursos públicos y determinan en mayor medida el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos.

Aunque el Estado colombiano ya cuenta con herramientas para luchar contra la corrupción, como el Estatuto Anticorrupción, no se percibe que estas medidas sean o estén siendo efectivas. Estos avances normativos se ven contrastados con los numerosos escándalos de corrupción que en muchas ocasiones terminan siendo impunes.

Realizando un análisis sobre la situación actual de Colombia podemos concluir que la corrupción en Colombia continua en aumento día tras día, haciendo que de los ciudadanos ya no confíen en sus instituciones ni en sus dirigentes, dejando al descubierto innumerables dudas sobre el actuar de los servidores del sector público y las formas o políticas establecidas contra la corrupción en el país. La sociedad colombiana se ve afectada por la corrupción, como muchos países, ha sufrido los flagelos que genera la corrupción, pero a diferencia de otros, se han presentado algunas particularidades que terminaron agravando la situación como por ejemplo la pérdida de el respeto hacia las instituciones, la delincuencia social que van en contra de una sana convivencia y el desarrollo económico de Colombia.

9.2.3.2 REGULACIONES DEL GOBIERNO

El Gobierno Nacional ha establecido gran cantidad de decretos para el sector de la construcción, el más relevante es el 1077 de 2015 en el que se reglamentan los aspectos de las licencias de urbanismo y construcción para cualquier proyecto que incluya edificaciones en el país y se detallan otros criterios. Algunos de los requisitos para tener en cuenta en el sector de la construcción son:

- Obligación de los Municipios a incorporar la gestión del riesgo en sus normas de ordenamiento territorial (Ley 1523 de 2012).
- A través del Fondo Nacional de Regalías, mediante proyectos encaminados al fomento de la minería, preservación del medioambiente y de impacto regional. A partir de enero de 2012 comenzó a regir el Sistema General de Regalías, el cual plantea que la distribución de esta fuente de recursos debe realizarse bajo un criterio de equidad a lo largo del país dado a que los recursos del subsuelo son propiedad del Estado.
- Plan de Ordenamiento Territorial de Santiago de Cali (Acuerdo 0373 de 2014) define proyectos y programas estratégicos y dotacionales que buscan tener un impacto positivo en la calidad de vida de la población caleña. Es importante tener presente que el POT tiene una vigencia de doce años a partir de la fecha de aprobación del actual Plan de Desarrollo Municipal, por lo tanto, abarca el periodo 2016-2027. Esta vigencia se divide en tres plazos de cuatro años
- Obligación por parte de los urbanizadores de realizar estudios detallados de amenaza y riesgo por fenómenos de remoción en masa o inundación como requisito previo para obtener la licencia de urbanismo (Ley 9/97).
- Exigencia de contar con una interventoría para proyectos contratados con el Estado (Ley 80/93).

- Obligación de presentar proyectos arquitectónicos que tengan en cuenta a las personas en condición de discapacidad (Ley 1680/13).
- Exigencia de estudios arquitectónicos, geotécnicos, estructurales, no estructurales (Ley 400/97).
- Necesidad de contar con revisor estructural independiente y un supervisor técnico independiente en ciertos casos (Ley 1796/16).

Otro tipo de regulaciones que involucran al sector de manera positiva encontramos:

- Ley de Financiamiento donde será eliminada en la reforma tributaria, es el IVA del 2% a los inmuebles que tengan un costo superior a los 900 millones de pesos, debido a que en el último año se desaceleró la compra de vivienda que no es de interés social.
- La implementación del SG-SST, además de ayudarlo a cumplir requisitos legales, le evita sanciones en caso de incumplimiento. De acuerdo a la normativa actual, las sanciones podrían alcanzar hasta los 500 SMLMV.
- La implementación del El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los empleados.

Ante este panorama de cambios en las regulaciones de la política nacional es de considerar de que existen diferentes reglamentaciones que promueven y velan por el desarrollo de país así como la de los empleados, también se puede establecer que una de las grandes amenazas a las que se enfrenta el sector de la construcción es que cada Ministerio reglamenta de manera independiente los temas que le ocupan, y en muchos casos se contradicen o no se actualizan, esta situación afecta directamente a la Distribuidora, ya que causa incertidumbre en el sector de la construcción y por ende se infiere que las ventas de la distribuidora se podrían ver afectadas.

9.2.3.3 PLAN DE GOBIERNO PARA COMPRA DE VIVIENDA

El gobierno del presidente Iván Duque ha definido políticas que buscan garantizar el crecimiento del 4,5% del sector de la construcción en el país durante el período de su mandato, para esto ha establecido políticas como el proyecto Semillero de Propietarios el cual busca beneficiar alrededor de 200.000 hogares colombianos con la entrega de subsidios de vivienda, con este fin se expidió el Decreto 2413, el cual asegura \$452.000.000.000 para los primeros 40 mil subsidios del programa de acceso a vivienda bajo la modalidad de arriendo con opción de compra, el mencionado decreto también estipula que los beneficiarios podrán suscribir una promesa de compraventa hasta seis meses antes de cumplir el período del subsidio de arriendo.

De igual forma el Gobierno a partir de sus políticas le está apostando a la dinamización del mercado de la vivienda nueva aumentando el porcentaje a financiar en los créditos hipotecarios de la vivienda, pasando del 70% al 90%.

Así mismo, entidades como las Cajas de Compensación Familiar les brindan a sus afiliados subsidios de hasta 50 salarios mínimos mensuales legales vigentes con el fin de que estos puedan acceder a compra de Vivienda de Interés Social.

Se estima que el crecimiento de la demanda de proyectos de vivienda, en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca podía concentrar el 61,7%. De igual manera, el Gobierno nacional contribuye en forma significativa con la habilitación de entre 16.000.000 y 20.000.000 hectáreas en los próximos cuatro (4) años para proyectos de vivienda.

Actualmente, las condiciones están cambiando de manera favorable para los colombianos de segmentos medios y bajos que deseen adquirir vivienda propia ya que las tasas de interés son más bajas y existen diferentes programas del gobierno para incentivar la adquisición de vivienda nueva, ya que en promedio los

colombianos invierten cerca del 30% de sus ingresos mensuales en gastos asociados a la vivienda.

Todos los beneficios en materia de política pública anteriormente mencionados relacionados con factores como tasas de interés más bajas, aumento del porcentaje de financiación de los créditos de vivienda, entrega de subsidios de vivienda por parte del Gobierno y las Cajas de Compensación Familiar, aumento de la demanda de proyectos de vivienda han permitido dinamizar el sector de la construcción, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para la empresa Distribuciones JG ya que al esperarse un aumento de la demanda de proyectos de vivienda se infiere de igual forma que la demanda de los productos ofertados por la empresa también se incrementa, los cuales están orientados para ser comercializados principalmente en el sector de la construcción.

Mientras tanto el panorama regional en el municipio de Jamundí presenta un crecimiento constante el cual lo hace favorable para el crecimiento del sector de comercio, dentro del plan de ordenamiento territorial, el Municipio formulará un Plan de Ordenamiento Territorial de Segunda Generación, que contenga la visión urbanística del territorio, de forma ordenada, planeando adecuadamente la infraestructura vial económica, equipamiento entre otros que permita tener una autonomía municipal para la planificación y administración del territorio, lo cual permitirá obtener recursos adicionales de financiación y cofinanciación por parte de entidades del estado, participar de proyectos y obras de infraestructura. Adicionalmente se generará un uso equitativo y racional del suelo, mejor identificación de las zonas de riesgo para la prevención de desastres, así como la preservación del patrimonio ecológico, hídrico y ambiental.

No obstante, la construcción de vivienda, en especial la de interés social sigue concentrándose en municipios como Jamundí y aunque desde el año 2000 en el Plan de Ordenamiento Territorial se contempló como una única zona de expansión de la ciudad, ni los planes de inversión de la empresa de servicios públicos ni los

planes de desarrollo municipal, tuvieron en cuentas las inversiones que se debían realizar para lograr una adecuada urbanización, presentándose una falta de visión de largo plazo en la planeación en la urbanización del municipio de Jamundí.

Sin embargo, Jamundí se ha convertido en un atractivo para la compra de vivienda ya que ofrece viviendas con mayores áreas, menor valor por metro cuadrado, mayor oferta de vivienda de interés social, más parqueaderos, etc. Es indudable que el desarrollo de vivienda es masivo y continuará creciendo ya que en Jamundí se habilitaron 2 millones de hectáreas para vivienda, dicho crecimiento en materia de vivienda es positivo para la economía ya que el sector de la construcción genera mucha mano de obra, además, el crecimiento va acompañado de desarrollo urbano.

9.2.3.4 INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción se ha constituido en los últimos años en un atractivo para los inversionistas extranjeros ya que este sector ha sido uno de los impulsores de la economía colombiana, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación se prevé un incremento del 40% adicional de la inversión extranjera por cuenta del posconflicto y de la necesidad de llevar construcción a zonas remotas del país por procesos de urbanización y desarrollo de mercados regionales. Esto sumado a los 35 millones de metros cuadrados en vivienda y construcción no residencial que se desarrollan por año en el país así mismo el auge de centros comerciales, industriales y de servicios.

El hecho de atraer más inversión extranjera y que lleguen proyectos de más de 1.000 millones de dólares es una oportunidad de crecimiento ya que la inversión no solo beneficia al sector de la construcción, sino que también a otras empresas que pertenecen a la cadena de suministros como es el caso de la Distribuidora JG e incluso puede afectarla por el ingreso de la competencia, sin embargo su posicionamiento y anticipación a los hechos portadores de futuro que hemos enunciado la pueden potenciar para ser más competitiva y ganar más mercado.

Finalmente se puede concluir que, a través de los beneficios brindados para la compra de vivienda y el fomento del Estado hacia la inversión extranjera, la industria de la construcción continuará siendo uno de los sectores más fuertes y dinamizadores de la economía en el país.

9.2.3.5 IMPACTO PROYECTOS EN JAMUNDÍ

Para la construcción de proyectos de vivienda, hoteles, oficinas y otros se emplean gran variedad de insumos y mano de obra. Empresas dedicadas a las remodelaciones, servicios de administración e insumos están ligadas directamente con el sector de la construcción.

De acuerdo con datos proporcionados por el informe No .13 de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) acerca de las Tendencias de la Construcción; la industria edificadora mueve cerca de treinta subsectores y casi 34 billones de pesos anuales en insumos, de los cuales 23 billones corresponden a la demanda de acero, cemento y productos plásticos.

El sector de la construcción juega un papel muy importante dentro de la economía de cualquier país, debido a que es uno de los sectores más dinámicos y que más contribuye a la renta y al bienestar de las personas ya que tiene un vínculo directo con la construcción de puentes, carreteras, plantas de energía eléctrica, así como con construcciones industriales y comerciales e instalaciones telefónicas y telegráficas, entre otras, de igual forma, influye en que se satisfagan necesidades humanas como suministro de agua potable, pavimentación, construcción de hospitales, escuelas y viviendas en los lugares que se encuentren cerca a los proyectos de edificación.

El sector de la construcción y sus proyectos, son un eje fundamental para el desarrollo social y económico de su entorno por lo que si en un municipio como lo es Jamundí llegase una firma inversionista con el objetivo de construir un hotel de lujo, no solo el sector de la construcción se vería beneficiado, por el contrario, otros

como el de comercio al por mayor y transporte, serían favorecidos, ya que, la cadena de suministros del sector de la construcción se convierte en un gran insumo para el desarrollo económico del municipio. Por lo tanto, se demandará tanto mano de obra del municipio y sus alrededores como insumos, lo que ayudaría a disminuir la tasa de desempleo y permitiría mejorar la calidad de vida de las personas y las condiciones de las empresas que están involucradas con este sector tanto directa como indirectamente.

9.2.4 FUERZAS Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

La utilización de las tecnologías ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental tanto en el ámbito personal como el empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes en el manejo de sus recursos, en este sentido las tecnologías han llegado para facilitar la resolución de problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y adaptables a las necesidades de cada una.

9.2.4.1 IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

La tecnología es una herramienta fundamental para las organizaciones ya que permite optimizar y mejorar procesos de organización como: despacho, ventas y cobranzas.

En este sentido el uso de la tecnología se ha convertido en una oportunidad de crecimiento para las empresas ya que les ha permitido desarrollar ventajas competitivas, las cuales han posibilitado su posicionamiento comercial, la ampliación de la participación en el mercado lo que a su vez le ha permitido alcanzar mayores niveles de productividad.

Bajo este panorama cabe rescatar que la Distribuidora JG busca en un mediano plazo implementar un software denominado rastreador con el objetivo de que los

clientes puedan realizar un seguimiento de su pedido, posibilitando un mayor cumplimiento de los requerimientos de garantía y seguridad del producto.

De igual manera, con el fin de mejorar la comunicación entre proveedores, clientes y/o aliados comerciales se busca poner en funcionamiento otros métodos de comunicación como correo electrónico, redes sociales empresariales y video llamadas.

Así mismo, la empresa busca implementar estrategias tecnológicas como el uso de dispositivos móviles como las tabletas con el fin de que el vendedor pueda tener en tiempo real información sobre el catálogo de productos, disponibilidad del stock y posibilidades de recambio a partir de comunicación en línea con la empresa.

Todas estas prestaciones en calidad de servicio asociadas a los procesos de innovación tecnológica se espera que influyan positivamente en la toma de decisiones de los clientes.

Finalmente se puede establecer que la inversión en tecnología se ha convertido en una oportunidad de crecimiento para la Distribuidora JG ya que el uso de esta le ha permitido ser más competitiva, contribuyendo a mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras empresas del sector.

De igual forma, con la implementación de estas nuevas tecnologías se espera que la empresa pueda generar nuevas ventajas competitivas en aspectos como: garantizar una mayor fidelización de clientes, disminuir tiempos, posicionar a la empresa en nuevos mercados y ampliar su clientela.

9.2.4.3 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN

La aplicación de sistemas de información en los procesos de una organización permite integrar en una red de computadores toda la información procedente de los diferentes sistemas de gestión que pueda tener una empresa. Estos facilitan el

seguimiento a los proyectos, la toma de decisiones, brindan apoyo a la administración y al seguimiento de las estrategias.

Un sistema de información de gestión permite recopilar información de diferentes fuentes en una única base de datos con el fin de compilarla y presentarla en un formato legible y claro para todas las personas que requieran acceder a ella.

La gerencia de las organizaciones recurre a los sistemas de información con el fin de facilitar la elaboración de informes, ya que mediante esta innovación tecnológica la empresa puede tener una visión más general y detallada de toda la información necesaria para que el proceso de toma de decisiones sea eficiente y productivo. Este tipo de sistema informático les facilita a los altos mandos organizacionales las decisiones tanto diarias como las que tienen que ven con estrategias muy relevantes para la empresa, de igual manera, permite analizar los problemas operativos que pueda tener una organización.

Así pues, un sistema de información gerencial, aunque es una inversión costosa para las organizaciones se convierte en una herramienta de gran importancia ya que le sirve de apoyo al gerente para garantizar un funcionamiento eficiente de la empresa, permitiendo evaluar el desempeño actual con respecto a los resultados obtenidos anteriormente.

9.2.4.3 TECNOLOGÍAS INNOVADORAS PARA EL SECTOR

Actualmente las empresas del sector comercio, construcción y otros que pretenden ser más competitivos buscan generar procesos de asistencia técnica más personalizada para sus clientes y de esta forma brindar una mejor experiencia con el uso de soluciones informáticas. A continuación, se presentan algunas de las alternativas tecnológicas que el mercado está ofreciendo a las empresas distribuidoras con el fin de incrementar su productividad:

- Robótica y almacenes automatizados: esperan transformar y optimizar las cargas de trabajo, son usados principalmente en almacenes y centros de

distribución ya que se trabaja conforme a las órdenes de un sistema informático.

Entre los beneficios que puede conseguir las empresas con la implementación de almacenes automatizados se puede destacar: Organización óptima de los flujos dentro del almacén, Niveles altos de productividad y disponibilidad, Gestión del stock, Inventario de forma permanente, Registro y etiquetado de productos, de manera que estén identificados y localizados en todo momento e identificar productos agotados o a punto de agotarse; también está la posibilidad de uso del concepto y tecnología asociada al Internet de las cosas IoT y bienes sensorizados.

- El Internet de las cosas IoT consiste en la tecnología que dota de inteligencia a las cosas y los negocios, permite la interconexión de cada uno de los activos que intervienen en la cadena de suministro. Entre los beneficios que le podría traer a la Distribuidora la implementación de este tipo de tecnologías están: poder controlar en tiempo real el trayecto de sus productos, conocer el estado físico de la mercancía y definir qué rutas son mejores para llegar al destino.
- Big Data: este tipo de tecnología les permite a las empresas recopilar toda la información que se genera durante la cadena de suministro, logrando establecer un mapa objetivo y detallado que posibilita procesos más eficientes, controlar mejor los activos de la empresa, segmentar según necesidades e intereses de la demanda, distribuir más ágil y detectar mejores rutas.
- ERP para Logística: este software de gestión permite la organización logística de una empresa mediante la gestión y administración de todos sus procesos. Entre los beneficios que aporta un ERP a la integración y gestión empresarial se puede resaltar: optimización operativa de los almacenes, reducción de costes directos, de inventario y tecnológico, y mejora de la satisfacción del cliente mediante control y puntualidad en los pedidos.

- **Building Information Modeling (BIM):** es un sistema de gestión de obras de construcción que permite realizar un modelo virtual tridimensional de acuerdo con los datos (espacios construidos, elementos, materiales, medios y recursos implicados) suministrados. Permite producir y almacenar en una base de datos la información requerida para operar en las distintas fases de las construcciones con el fin de reducir los costes de operación e integrar a todos los agentes que intervienen en el proceso de edificación, generando un flujo de comunicación eficiente.
- **Road Printer (RSP6):** es una impresora de calzadas o aceras con un sistema único que permiten realizar ajustes de patrón y dimensiones. Esta herramienta se alimenta de electricidad, es autónoma y una vez que los adoquines sean puestos en los extremos permite realizar la impresión de la superficie pavimentada.
- **Hadrian X:** es un brazo robótico que se monta en una grúa, este a partir de un modelo tridimensional, permite cortar sus propios ladrillos y aplicar adhesivo, luego por medio de una cinta transportadora lleva los ladrillo hasta el extremo del brazo y permite colocar aproximadamente mil ladrillos en una hora. Esta herramienta de construcción permite reducir el tiempo y los costos de la mano de obra ya que permite automatizar parte del proceso de construcción.
- **Bio – Concreto:** Es una mezcla del concreto tradicional con capsulas de silicato de sodio que hacen que cuando el hormigón se agriete, dichas capsulas de rompan y liberen un gel que permite rellenar las grietas. Este tipo de concreto, aunque su costo es más elevado que el tradicional, permite ahorrar en el mantenimiento de las estructuras.

Finalmente, se puede concluir que el uso de la tecnología permite la optimización de la relación con los clientes, generando un valor añadido y a su vez una oportunidad de crecimiento para la organización. La desventaja principal podría estar en el monto significativo de las inversiones que deben hacerse para adoptar

dichas tecnologías o en la necesidad de contratar personal idóneo, capacitado y competente para gestionarlas; sin embargo, está demostrado que su uso adecuado, amplio y oportuno genera réditos que superan las inversiones y en consecuencia se impactan las ventas y los márgenes operacionales que esperan las compañías que emprenden con vehemencia iniciativas tecnológicas.

9.2.5 FUERZAS Y TENDENCIAS AMBIENTALES

La gestión ambiental busca ayudar a ahorrar recursos y racionalizar su uso de modo que se pueda mitigar el impacto de las organizaciones en el medio ambiente, así mismo busca cumplir con la normativa de protección del medio ambiente, que compromete la responsabilidad social empresarial evitando sanciones por no cumplir con las obligaciones medioambientales establecidas por el Gobierno Nacional.

En este aspecto cabe mencionar que el sector de la construcción ha tenido alta influencia en el desarrollo del país, tanto en sus estructuras económicas como en el bienestar de la comunidad. Así mismo, sus acciones y actividad económica se encuentran continuamente en interacción con el medio ambiente teniendo como prioridad el respeto y la conservación del mismo. Según estadística del Diario La República (2018), este sector es uno de los que más volumen de residuos genera, siendo responsable de la producción de más de 22 toneladas de residuos al año.

Los residuos de las obras de construcción pueden tener diferentes orígenes: la propia puesta en obra, el transporte interno desde la zona de acopio hasta el lugar específico para su aplicación, unas condiciones de almacenaje inadecuadas, embalajes que se convierten automáticamente en residuos, la manipulación, los recortes para ajustarse a la geometría, etc.

Los impactos asociados a los residuos de construcción están relacionados principalmente con factores como: los vertidos incontrolados, gestión y transporte incorrecto de los residuos al vertedero y a los centros de valorización, exceso de embalaje, la no reutilización de material, etc.

Para obtener mejoras eficaces en la gestión de residuos es necesario que las empresas definan una jerarquía de prioridades como minimizar el uso de materias y recursos. Es decir, reducir el consumo de materias primas, así como el uso de materiales que pueden ser contaminantes. También reducir residuos evitando las compras excesivas, el exceso de embalajes, etc., de esta forma se puede evitar que los materiales se conviertan en residuos por acopios, transporte o manipulación inadecuados. También, reciclar residuos realizando una clasificación correcta para favorecer esta acción. Así mismo recuperar energía de los residuos, destinando a centrales de incineración aquellos residuos que puedan servir de combustible para la producción de energía e implementar el uso de las energías renovables, que prometen una larga lista de ventajas respecto a otros métodos de crear energía, tanto para la empresa, como para el medio ambiente y las personas. Uno de los principales beneficios que se encuentran en el uso de estas energías es que no emiten gases de efecto invernadero en los procesos de generación de energía, por lo que no contribuye a la degradación medioambiental, otro de los beneficios para las empresas, es que cada vez son más y más las personas que valoran la importancia de cuidar el medio ambiente, por lo que valoran mucho más a todas aquellas empresas que están siendo responsables y comprometidas con la preservación de los recursos naturales.

Al utilizar las energías renovables en los procesos de fabricación de las empresas, no solo se estará contribuyendo a el mejoramiento del medio ambiente, sino que también se tendrán beneficios para las organizaciones permitiendo que sus ganancias aumenten. Finalmente se puede recurrir a enviar la cantidad mínima de residuos al vertedero para no dificultar o imposibilitar su reutilización posterior.

Con base en lo anterior se puede establecer que para que las empresas puedan contribuir al progreso sin dañar el planeta, será imprescindible contar con la colaboración del conjunto de agentes que intervienen en las diferentes etapas de la cadena de suministros de una obra de construcción, ya que se espera que si cada uno de ellos asume la responsabilidad que le corresponde, será posible aplicar

estrategias para la prevención y la minimización del impacto ambiental. Esto se convierte en una oportunidad de desarrollo económico y social para la Distribuidora puesto que se apostaría a una gestión empresarial más amigable con el medio ambiente.

9.2.5.1 USO DE ENERGÍAS RENOVABLES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción debe acoplarse al futuro sostenible que las organizaciones y el mercado están pidiendo. Para poder cumplir con los requerimientos, como muestra de la evolución que está afrontando el sector de la construcción se deben implementar el uso de energías renovables ya que estas son una fuente de energía limpias, amigables con el medio ambiente ya que no producen gases de efecto invernadero (no contaminan) y además son ilimitadas.

En los últimos años, la necesidad de generar alternativas ecológicas para combatir el cambio climático ha sido latente y el uso de energías renovables es una buena solución para esta problemática, es por esto, que una de las formas en las que el sector de la construcción aplica el uso de este tipo de energías es por medio de los paneles fotovoltaicos los cuales permiten obtener energía eléctrica. De igual forma, existen otros tipos de fuentes de energía diferentes que se pueden aplicar en el sector de la construcción como lo son: solar, eólica, hidráulica, biomasa y geotérmica.

Por lo anterior, cabe resaltar que los desafíos que enfrenta el planeta se han convertido en una oportunidad para el sector de la energía, el agua y la construcción.

El sector de la construcción produce alto nivel de contaminación por el uso intensivo de recursos naturales, así como la extracción de materias y la contaminación debida al uso intensivo de maquinaria de construcción, es por esto, que para mitigar los problemas energéticos y medioambientales se debe recurrir a energías

renovables ya que son fuentes inagotables que no tienen un alto impacto en el medio ambiente.

Por lo anterior, la imparable urbanización exige nuevos retos en la construcción; la accesibilidad, la movilidad sostenible, el suministro de energía limpia y la gestión del agua y el saneamiento, así pues, los entornos deben garantizar calidad de vida y sostenibilidad social para sus habitantes.

9.2.5.2 MATERIALES ECOLÓGICOS EN LA CONSTRUCCIÓN

A partir del desarrollo industrial el medio ambiente ha sufrido diferentes daños, de igual manera, los recursos naturales se han ido agotando, es por esto que hay que buscar opciones para garantizar la supervivencia del planeta. Referente a la construcción, el diseño ecológico o sustentable es una de las mejores alternativas con el fin de minimizar el uso de los combustibles energéticos.

La construcción sustentable es una de las alternativas verdes que se está empleando con el objetivo de disminuir el uso de los recursos naturales y aprovechar los recursos producidos por el ser humano. Así pues, en el sector de la construcción se están empleando materiales de construcción (desechos) menos dañinos con el medio ambiente como lo son: botellas de plástico, vidrio, cartón reciclado y entre otros. De igual manera, se están empleando los residuos agrícolas, como los que producen las mineras y azucareras.

Por lo anterior se están desarrollando alternativas para la disminución de la contaminación al medio ambiente y conseguir una arquitectura más sostenible y eficiente debido a que las construcciones son las responsables del 40% de las emisiones de CO₂ del planeta.

A continuación, se presentan algunas de las alternativas ecológicas que el mercado está ofreciendo para la construcción con el fin de mitigar el daño al medio ambiente:

- Mezcla de proteína de leche, cal, arcilla y pigmentos minerales se hace pintura casera la cual es biodegradable, durable y no tóxica.

- A partir de los desechos del cultivo de sorgo y trigo se han creado paneles que pueden reemplazar a la madera.
- Con cáscaras de coco se comercializan azulejos.
- Se sustituye el cemento por cenizas de bagazo de caña de azúcar con el fin de hacer más fuerte y resiste al concreto ante la corrosión.
- A partir de vidrio reciclado se puede usar como recubrimiento de muebles y paredes.
- Con una mezcla de cáñamo, cal y agua se puede crear concreto prefabricado.

A continuación, se resumen las principales características de las posibles amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa la Distribuciones JG en el mediano y largo plazo:

Tabla 16. Resumen posibles amenazas y oportunidades de la empresa Distribuciones JG.

FUERZAS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La empresa pertenece al grupo de referencia de Comercio al por mayor y al por menor, el cual presenta un crecimiento del 4,8% del PIB (cifras del segundo semestre del 2019), hecho que evidencia la contribución directa de este sector al desarrollo económico del país.	Colombia tiene una balanza comercial deficitaria, es decir, se compra del exterior más de lo que se vende, el país depende fuertemente de los productos generados en el exterior los cuales sufren un incremento en el tipo de cambio afectando directamente el desempeño económico del país.
Aumento del 6% del salario mínimo en el año 2019, el aumento real más significativo en los últimos 16 años.	
El alto nivel adquisitivo de la población Colombia y la mayor facilidad para acceder a proyectos de vivienda propia.	
La mayor proporción del gasto en los hogares colombianos (28,7%), está relacionado con factores como alojamiento y pago de servicios públicos.	

La tendencia decreciente que ha tenido la inflación durante los últimos años en el país mejora el poder adquisitivo de las familias .	El aumento generalizado en los precios de los bienes que se consumen a nivel nacional tiene como consecuencia un aumento de la inflación, incentivando el ahorro productivo por parte de los empresarios.
Existe una tendencia creciente en el porcentaje de personas empleadas en Colombia, generando así un aumento en el poder adquisitivo de las familias colombianas y posibilitando la mejora de la calidad de vida.	
Eliminación del IVA del 2% a los inmuebles que tengan un costo superior a los 900 millones de pesos con el fin de evitar la desaceleración de la compra de vivienda que no es de interés social.	
Históricamente el sector de la construcción es el que más ha contribuido con la tasa de empleo en el país, lo que significa que este sector se está potencializando, es decir, hay mayor número de personas que están siendo ocupadas en esta rama de la actividad económica.	
El área licenciada para vivienda creció un 3,3 % durante el primer trimestre de 2019 frente al periodo anterior, explicada por un crecimiento de 9,9 % de la vivienda de interés social	Aunque las tasas de interés (año 2019) han sido las más bajas de los últimos años, la compra de vivienda se ha reducido afectando directamente al sector de la construcción.
	Para el 2018, la inflación en la industria de la construcción alcanzó el 10.3%.
FUERZAS Y TENDENCIAS SOCIALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Jamundí concentra el 30% de la oferta disponible de proyectos de vivienda de Cali y su área de influencia, teniendo cerca de 75 proyectos activos y 30 constructoras.	En este sector no se presentan amenazas.
Jamundí se encuentra en un momento de crecimiento y progreso, soportado en el fortalecimiento de los procesos educativos.	
La aparición de nuevas generaciones se convierte en una oportunidad de crecimiento ya que estas buscan constantemente acceder a mejores oportunidades de vida entre ellas la adquisición de vivienda propia.	

Aunque la población cada vez está creciendo en menor medida, se continúa reflejando un aumento considerable en la población colombiana para los próximos años	
Los cambios en los medios de comunicación han generado que las personas encargadas del mercadeo en las constructoras se están enfocando en anunciar los proyectos de vivienda por las redes sociales, logrando así llegar a su público objetivo, despertando el interés de sus clientes y el deseo de adquirir una casa propia.	
Incremento del nivel educativo de la población lo que genera la necesidad de mejorar la calidad de vida.	
Movilización de la población de ciudades grandes a intermedias, incentivar el crecimiento (aumenta la demanda de construcciones) en materia de infraestructura, vivienda, seguridad, educación, etc.	
Desarrollo vial vuelve más llamativo el sur de Cali para la adquisición de vivienda ya que su dinámica inmobiliaria y empresarial será mayor.	
Las obras del sur de Cali y el crecimiento notable del sur de Cali ha generado que la tierra se valore.	
Otras alternativas de movilidad como el tren de cercanías que permite movilizarse en una fracción de tiempo más reducida vuelve el sur de Cali llamativo para la adquisición de vivienda.	
FUERZAS Y TENDENCIAS POLÍTICAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La estabilidad política que presenta Colombia y los cambios políticos positivos a los que se enfrenta el país hace que las personas se sientan más seguras para invertir en bienes raíces.	Cada Ministerio reglamenta de manera independiente los temas que le ocupan, y en muchos casos se contradicen o no se actualizan.
Los diferentes proyectos que tiene el gobierno facilitan la adquisición de vivienda.	El impacto económico que ha traído el paro en general y las movilizaciones le han costado al comercio cerca de US\$400 millones en pérdidas de acuerdo a la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

Atraer más inversión extranjera y que lleguen proyectos de más de 1.000 millones de dólares favorece a la cadena de suministros del sector de la construcción.	Durante la jornada de paro los inversionistas están frenando decisiones de ampliar sus negocios o iniciar nuevas operaciones.
Facilidad a acceso de vivienda por medio de subsidios otorgados por el Gobierno.	No se percibe que las medidas adoptadas en contra de la corrupción sean o estén siendo efectivas.
Tasas de interés más bajas y aumento del porcentaje de los créditos de vivienda por parte del Gobierno, dinamiza el sector de la construcción.	Existe una percepción negativa generalizada de la situación en general del país por lo que la ciudadanía tiene miedo en realizar algún tipo de inversión.
FUERZAS Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acceder a las nuevas tecnologías como estrategias para el incremento de la productividad.	Velocidad de cambio de las tecnologías y el costo de adquisición sumado al talento humano calificado que puede ser escaso en el municipio.
La inversión en tecnología puede generar que la empresa sea más competitiva.	
La implementación de nuevas tecnologías en el proceso de ventas podría mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras empresas del sector.	
El uso de la tecnología permite la optimización de la relación con los clientes, generando un valor añadido y a su vez una oportunidad de crecimiento para la organización	Para adoptar tecnologías en una empresa se debe de contratar personal idóneo, capacitado y competente para gestionarlas; generando una alta inversión.
La gerencia de las organizaciones recurre a los sistemas de información con el fin de facilitar la elaboración de informes, ya que mediante esta innovación tecnológica la empresa puede tener una visión más general y detallada de toda la información necesaria para que el proceso de toma de decisiones sea eficiente y productivo.	
FUERZAS Y TENDENCIAS AMBIENTALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Realizar una gestión socialmente responsable con el medio ambiente.	Es uno de los sectores que más residuos genera.

El uso de energías renovables en el sector de la construcción promueve el progreso sin dañar el planeta.	
El uso de materiales ecológicos en la construcción es una de las mejores alternativas con el fin de minimizar el uso de los combustibles energéticos.	

Fuente: Elaboración Propia

9.2.6. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

La evaluación realizada para la identificación de los grupos de interés de la empresa Distribuciones JG permitió recopilar y analizar información acerca de personas, proveedores, empleados y diferentes organizaciones que directa o indirectamente están relacionados con el desarrollo de la actividad comercial de la empresa, así mismo, se logra inferir que dichos grupos poseen la facultad de afectar a la organización con sus acciones o decisiones.

Por lo anterior, es importante conocer las expectativas que tienen los diferentes grupos de interés de la Distribuidora JG, con el fin de plantear estrategias y tomar decisiones que permitan satisfacer a todos o a la mayor parte de los stakeholders, ya que de esta manera la organización será más sostenible y podrá lograr los objetivos establecidos.

Así pues, la Distribuidora JG posee dos tipos de grupos de interés, los internos que incluyen a los directivos y empleados y los externos que están compuestos por proveedores, entidades financieras, empresas constructoras, comunidad local en general y el estado.

Tabla 17. Grupos de interés



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describen los principales grupos de interés, objetivos de relacionamiento y nivel de influencia de acuerdo con su color, siendo naranja: prioritario, azul: influyente y morado: pasivo.

GRUPOS DE INTERÉS

CLIENTES

	Empresas Constructoras
	Plomeros, público en general

Tipo de relación: Promover la venta de productos pertinentes de acuerdo con los requerimientos del mercado.

PUBLICO INTERNO

	Directivos
	Empleados

Tipo de relación: Fortalecer la cultura organizacional y el trabajo conjunto alrededor de propósitos comunes

ESTADO

	Entes reguladores
	Autoridades regionales y locales

Tipo de relación: Dar cumplimiento a las normas y requerimientos específicos de los diferentes entes estatales.

PROVEEDORES	Grandes empresas
	Medianas y pequeñas empresas

Tipo de relación: Fortalecer la condición de aliados estratégicos para el logro de los objetivos corporativos y la competitividad empresarial.

COMUNIDAD	Entidades aliadas
	Competencia

Tipo de relación: Entidades que impulsan el desarrollo de la organización

9.2.7. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META

En la actualidad, los directivos de las organizaciones son conscientes que es imposible captar todos los compradores del mercado, o por lo menos, no se les puede atraer de un mismo modo ya que estos difieren en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, las empresas no siempre disponen de la capacidad para responder a la demanda de los diferentes segmentos del mercado, por lo que en vez de competir en un mercado completo se debe identificar y seleccionar un sector concreto (mercado meta) al que se le pueda servir y obtener unos mejores resultados para la organización.

El mercado meta son los consumidores a los cuales la empresa dirige sus productos, para poder identificarlo se requiere realizar una evaluación de los diferentes segmentos del mercado, así mismo se deben identificar las necesidades que tiene la empresa para así poder seleccionar un segmento concreto, población o grupo de consumidores a los cuales se desea llegar y hacia los cuales dirigirá sus esfuerzos de marketing con el fin de lograr que demanden los productos y servicios ofertados por la organización.

Por esta razón para la empresa Distribuciones JG es muy importante definir su mercado meta, ya que esto le permitirá tomar decisiones en cuantos a los productos que se ofrecerán, los canales de distribución que se emplearán, el precio al cual se ofertarán permitiendo así que se cumplan las estrategias establecidas. Por lo anterior cabe resaltar que la Distribuidora JG, ha definido que su mercado meta se compone de los siguientes grupos de interés:

- Clientes: son la razón de ser de la empresa, sin ellos no habría trabajo, son quienes impulsan el crecimiento de la organización, este grupo está conformado por empresas constructoras, plomeros y algunos clientes espontáneos.
- Empleados: son el activo más importante, son la cara de la empresa y afectan directamente la experiencia y satisfacción del cliente, conocen si el producto o servicio ofrecido por la organización realmente está teniendo el éxito esperado. Este grupo está integrado por vendedores, administrativos, transportadores, despachadores, vigilantes, etc.
- Proveedores: son aliados de la empresa, un elemento vital dentro del proceso comercial ya que gracias a los recursos que proporcionan a la empresa esta puede ofertar a los clientes los productos que requieren. En este grupo se encuentran Tuboplex, empresas de servicios públicos, empresas de papelería e implementos de oficina, empresas de uniformes, etc.

10. FASE 4: REINGENIERIA

Toda organización debe establecer estrategias para poder sobrevivir en el mercado, para esto debe estar en condición de adaptarse al entorno cambiante y conocer las necesidades de los clientes para poder hacer frente a los competidores.

Actualmente, existen diferentes enfoques administrativos que permiten que las empresas se adapten a los cambios sin tener complicaciones, uno de los más importantes es la Reingeniería, la consiste en la revisión de los procesos de la cadena de valor de la organización con el fin de establecer el rediseño correcto que permita optimizar los flujos de trabajo y mejorar la productividad.

Estos cambios, requieren que la empresa Distribuidora JG, tenga un organigrama estructurado y definido, con las áreas adecuadas para el desarrollo de la organización, así como los objetivos de cada una. Por tal motivo en los siguientes apartados se propondrá el rediseño de la Distribuidora JG.

10.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En las organizaciones no todos los procesos influyen de la misma manera en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, es por esto que es importante realizar una clasificación de los procesos, teniendo en cuenta su impacto en todos los involucrados con la empresa.

Por medio de las actividades de la cadena de valor se puede establecer la capacidad de desempeñarse mejor que los rivales, estas actividades son decisivas ya que son una fuente confiable para crear las ventajas competitivas de la empresa.

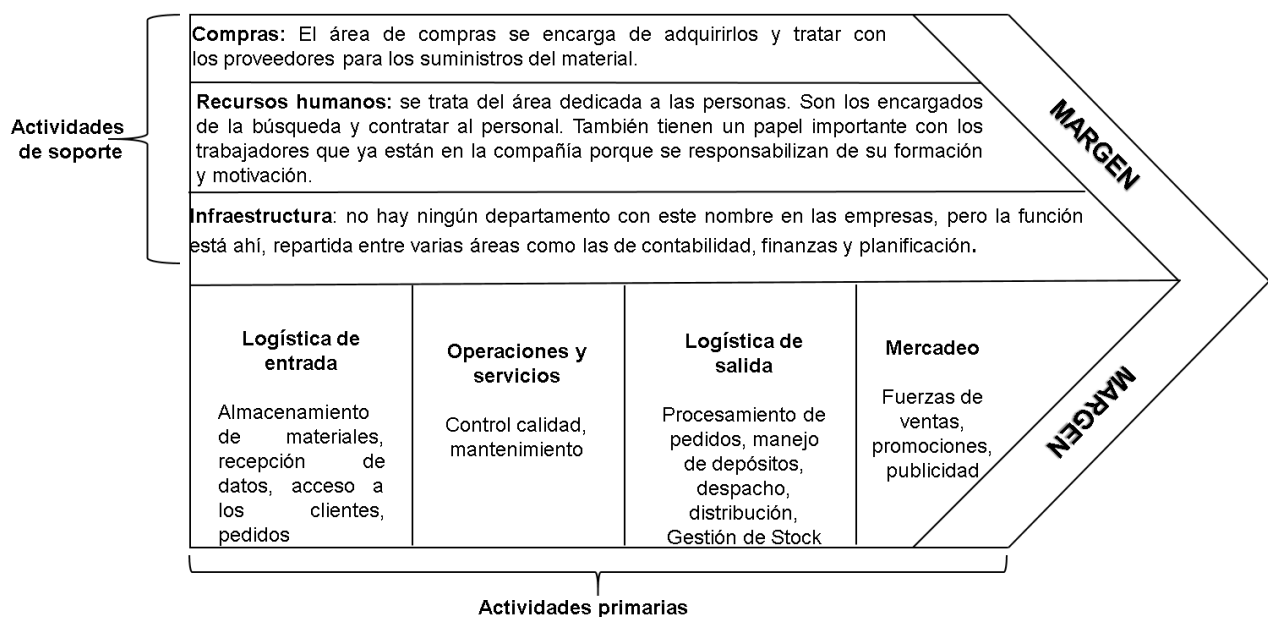
Así pues, la cadena de valor es un paso esencial en el análisis de la situación actual de la compañía ya que permite conocer la posición de la organización frente a sus competidores. Por lo anterior, al adoptar esta herramienta administrativa se debe encaminar a la empresa en ofrecer al cliente una experiencia de compra positiva,

sin embargo, para poder lograr este objetivo se requiere conocer el segmento de mercado de la empresa además de conocer cómo los clientes definen el valor.

Por lo tanto, dicho análisis garantiza una gestión más eficiente de los procesos considerados fuente de ventaja competitiva, de igual forma permite eliminar las debilidades, así mismo posibilitando que la empresa adecúe la oferta a las necesidades de los clientes.

Por su parte, actualmente la empresa Distribuciones JG cuenta con una cadena de valor que permite de manera esquemática realizar un análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa:

Esquema 3. Cadena de valor actual de la empresa Distribuciones JG.



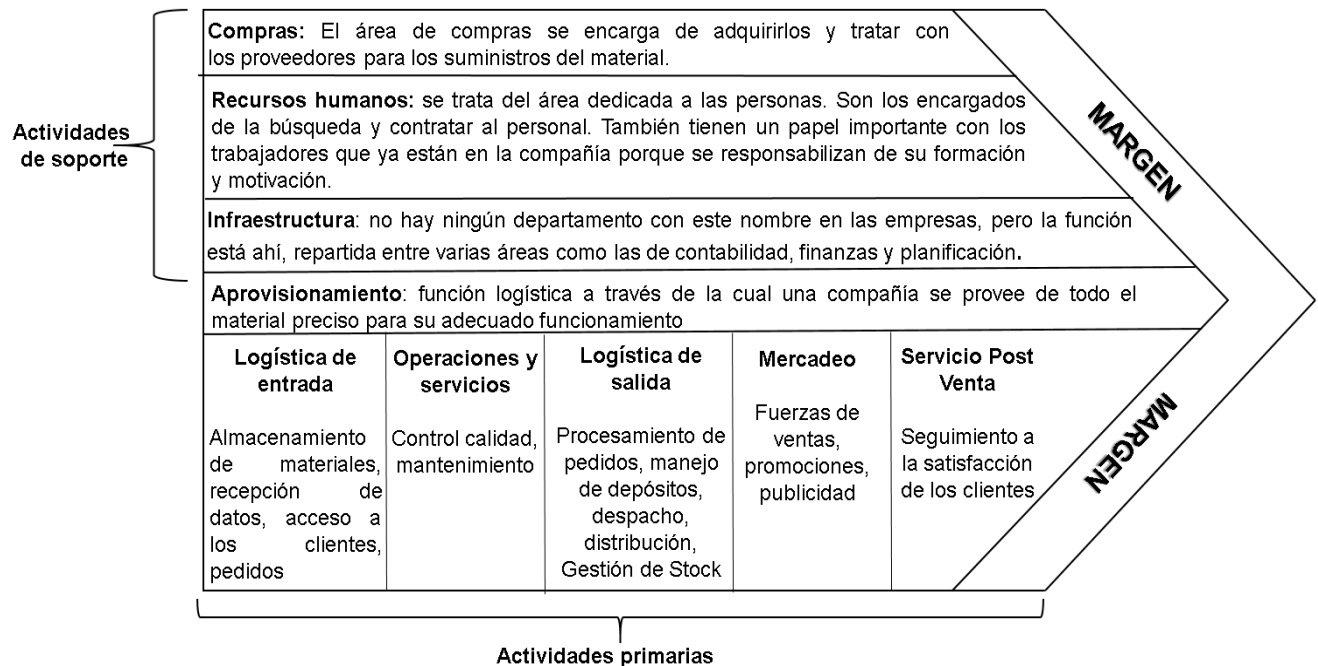
Fuente: Elaboración Propia

No obstante, con el fin de definir la propuesta de mejora de la cadena de valor de la empresa Distribuciones JG, se plantean los siguientes procesos:

- **Procesos claves o primarios:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. En el caso de la empresa Distribuciones JG se consideran procesos clave, el mantenimiento de la flota de vehículos en la que se transportan los pedidos ya que esto implica directamente en el cumplimiento en los tiempos de entrega pactados con los clientes, de igual manera, el proceso de compras también es considerado clave ya que la razón de ser de la empresa es la distribución comercial y este influye directamente en los resultados económicos y los plazos de entrega de pedidos, estos procesos se fundamentan en la logística de entrada, operaciones y servicios, logística de salida, marketing y servicio post venta.
- **Procesos estratégicos:** permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, están relacionados directamente con la misión y visión de la organización. La Distribuidora JG define que sus procesos estratégicos están involucrados con la comunicación interna con todos los niveles de la organización, seguimiento de los resultados, marketing estratégico y estudios de mercado.
- **Procesos de apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. En la empresa Distribuciones JG, los procesos de apoyo se fundamentan en el proceso de compras, selección de personal, formación del personal, Sistemas de información y el desarrollo de nuevas tecnologías e infraestructura.

De acuerdo con lo anterior, se presenta la cadena de valor propuesta para la empresa Distribuciones JG, teniendo en cuenta los cambios que se van a recomendar realizar en el organigrama de la organización y aplicando las mejoras correspondientes:

Esquema 4. Propuesta de mejora de la cadena de valor para la empresa Distribuciones JG.



Fuente: Elaboración Propia

Adicional, a la cadena de valor se realiza un análisis SIPOC, el cual consiste en una representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta administrativa permite a la organización visualizar el flujo de todas las actividades que componen un proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo.

De igual manera, permite tener un mejor entendimiento de la manera como la empresa trabaja y efectúa cada uno de sus procedimientos, ya que se da una descripción detallada de lo que se hace y a su vez determina los posibles errores o fallas durante los procesos de la organización.

Esta técnica de análisis proporciona herramientas para la empresa Distribuciones JG además de describir gráficamente la forma como se efectúan los procedimientos le

permite identificar los posibles errores con el fin de poder corregirlos para que el proceso continúe exitosamente.

A continuación, se detalla de forma específica las actividades que desarrolla la empresa Distribuciones JG requeridas para producir los resultados esperados por los diferentes grupos de interés:

Proveedores: persona que aporta recursos al proceso.

PROVEEDOR DE DOTACION PARA EMPLEADOS

- Almacenes Sí: empresa dedicada a la producción de tela, y confección de uniformes según los requerimientos del cliente, provee a la Distribuidora JG los uniformes.

PROVEDOR DE MATERIA PRIMA

- Tuboplex: empresa dedicada a la fabricación y comercialización al por mayor de tuberías, canales, bajantes y accesorios en PVC, provee a la Distribuidora el material que luego será revendido a las constructoras para ser usado en los proyectos de vivienda.

PROVEEDOR DE SERVICIOS TELEFONICOS

- Emcali: Empresa pública que provee los servicios de telefonía e internet necesarios para las actividades de gerencia, finanzas, marketing, y brindar un óptimo servicio al cliente.

PROVEEDOR DE INSUMOS PARA OFICINA

- Industrias Romil: empresa dedicada a la fabricación de muebles para oficina, provee las sillas, escritorios, archivadores para la parte administrativa de la Distribuidora.

PROVEEDOR DE PAPELERIA

- Papelería Redox: Una empresa comprometida con la calidad de sus productos, suministra a la distribuidora artículos de papelería, necesarios para las oficinas.

- Redes Sociales: Instagram, Facebook, páginas web y revistas digitales han sido adaptadas a las necesidades de la Distribuidora JG en términos de comunicación, difusiones de información, estos canales de canales comunicación permiten a la empresa la comunicación y el marketing.

PROVEEDOR DE NUEVAS TECNOLOGIAS

- Dell: es una multinacional que ofrece soluciones tecnológicas, provee a la distribuidora de equipos de cómputo e impresoras con el fin de estar a la vanguardia de tecnología y poder ofrecer un buen servicio al cliente.

PROVEEDOR DE SERVICIOS PUBLICOS BASICOS

Epsa y Acuavalle: empresas de servicios públicos encargadas de proveer a la distribuidora de fluido eléctrico y agua, respectivamente

Insumos: todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

- Órdenes de compra y facturas: son los requerimientos que realiza el cliente.
- Uniformes: son la presentación personal que debe de tener cada uno de los trabajadores, debido a que estos son los que los identifican como parte de la Distribuidora JG.
- Tecnología: son aquellos productos que facilitan el proceso de venta con los clientes.
- Mantenimiento de las máquinas y equipos de trabajo: con el fin de que su vida útil se extienda y cumplan con su función.

Proceso: conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

Servicio de venta:

1. Llegan los clientes al local comercial de la Distribuidora JG.
2. Seguidamente, se identifican las necesidades del cliente.

3. De acuerdo con los requerimientos del cliente y con el fin de llenar sus expectativas se ofrece atención personalizada para que se conozcan los productos ofertados por la Distribuidora.
4. Cuando los clientes solicitan un producto determinado, se busca en las tabletas asignadas a cada vendedor el stock, características del producto, etc.
5. Se le informa al cliente que el transporte hacia el lugar de destino del material tiene un costo adicional.
6. Una vez el cliente toma la decisión de compra, se le informa el precio total del material y transporte.
7. El cliente debe acercarse a la caja a cancelar parcial o totalmente el valor acordado.
8. Cuando se tiene la factura cancelada, se define el lugar y día de entrega de los productos solicitados.
9. Se realiza la entrega del material solicitado de acuerdo con especificaciones, cantidades, día y hora establecidos por el cliente.
10. Se recolecta la información personal del cliente, y se le brinda los canales de comunicación para seguir en contacto con él.
11. Se realiza acompañamiento a los clientes, con el fin de saber si se encuentran satisfechos con los productos que adquirieron.

Servicio de promoción

1. Se cuenta con temas visuales en el almacén, de publicidad sobre el Lanzamiento de un nuevo producto u ofertas que pueda haber en el momento
2. Se utilizan exhibiciones en puntos de los productos en el punto de venta donde el cliente pueda observar y palpar el material que va adquirir.
3. Se utilizan material físico como volantes cartilla para que el cliente pueda observar el portafolio de productos que existen en el almacén.

Servicio de mercadeo

1. Se definen las estrategias de mercadeo que se van a utilizar, cuales son y cuáles son los objetivos que se buscan con ella.
2. Se identifica que la mayoría de los clientes cuentan con redes sociales por lo cual es una de las estrategias principales, y lo que se busca es conectarse más con los compradores por este medio, informándole de las próximas novedades o promociones de los productos.
3. Se utiliza la locación física para que el cliente como estrategia para que él se lleve un buen impacto a través de sus sentidos proporcionando una imagen corporativa que ayude a identificar la marca y el servicio como, por ejemplo; contar con una buena iluminación, exhibiciones, olores. Así como una acorde decoración de las instalaciones generando confianza, empatía con una experiencia memorable.

Servicio al cliente

1. El principal objetivo es la comunicación acertada con el cliente, ya sea de manera telefónica o personalmente.
2. Cuando el cliente realiza la compra telefónicamente, Se le brinda un saludo cordial, y luego se pasa a asesorarlo de manera inmediata para encontrar cuál es su necesidad.
3. Cuando llega el cliente a la empresa se le brinda un servicio de asesoramiento con un personal capacitado en conocimiento de los productos y de esta manera el cliente pueda encontrar lo que está buscando
4. En el almacén existe un buzón de sugerencias donde el cliente pueda expresar sus sugerencias o inconformidades.

Servicio administrativo

1. Se encarga de dirigir y administrar el recurso humano de la distribuidora jg
2. Propone, la implementación de procedimientos para la mejorar la prestación de servicio en la empresa

3. Se supervisa el cumplimiento de los contratos entre proveedores y clientes cuya naturaleza corresponda a el área administrativa
4. Vela por que la empresa tenga una correcta planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que se realizan dentro de la distribuidora JG como; actividades, compras y contratos entre otros.

Salidas: resultado final obtenido de un seguimiento de ideas y un correcto proceder en cada estación.

Venta en material PVC: comercialización de tuberías y accesorios en PVC, así como eléctricos, griferías y aluminios.

Cliente: la persona (clientes empresariales, plomeros y personas) que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener, la satisfacción de este cliente.

Se ha especializado en el sector de la construcción ya que sus productos han tenido gran acogida en los últimos cinco (5) años debido a que el municipio de Jamundí ha presentado un crecimiento estructural a causa de los proyectos de vivienda ofrecidos por las diferentes constructoras además de plomeros y algunos clientes espontáneos.

Seguidamente, se describe la caracterización de los procesos de la empresa Distribuciones JG según el modelo SIPOC:

Tabla 18. Caracterización de procesos de la empresa Distribuciones JG.

Proveedores	Insumos	Proceso	Salidas	Cliente
• Almacenes Sí	• Electricidad	• Recibir pedido	• Tuberías y accesorios PVC	• Constructoras
• Tuboplex	• Línea Telefónica	• Revisar stock	• Eléctricos	
• Emcali	• Agua	• Revisar almacenes		
• Papelería Redox	• Internet	• Dar información de precios al cliente	• Griferías	• Plomeros
• Dell	• Inventarios	• Acordar fecha y día de entrega de pedido		
• Epsa	• Facturación	• Facturar	• Aluminios	• Clientes Espontáneos
• Acuavalle	• Trabajadores	• Alistar pedido		
		• Realizar entrega de pedido		

Fuente: Elaboración Propia

10.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La alta dirección de las organizaciones debe reconocer la necesidad de realizar cambios respecto al comportamiento y la forma como se dirigen las empresas, esto con el fin de poder sobrevivir al cambiante dinamismo empresarial y poder alcanzar el anhelado éxito. Las empresas deben tener la capacidad para adaptarse a cambios rápidos en respuesta al ambiente, de este modo, dichos cambios deben realizarse generando la mínima incertidumbre en la organización, ya que esta capacidad de transformarse es la que distingue a los líderes de un sector con el resto de la competencia. Así pues, las empresas deben contar con la capacidad de relacionarse con el entorno cambiante, así como mantenerse enfocada mientras se realizan los cambios que este exige. Como resultado de este rediseño, el cual consiste en la modernización de la organización se espera responder mejor a la demanda de los clientes y a su vez volverse más rentable.

De igual manera, la alta gerencia debe tener claro los resultados comerciales que desea obtener por parte de la organización, ya que con base en estos se deben plantear los cambios que se deben efectuar en el trabajo básico, los procesos administrativos y en las diferentes áreas de la organización. La implementación de la reingeniería tiene un impacto potencial sobre la estructura, culturas y recursos de la organización ya que surge para mejorar el rendimiento y revolucionar los procesos operativos claves de la organización, como por ejemplo el despacho de pedidos y el tiempo de entrega a tiempo de estos.

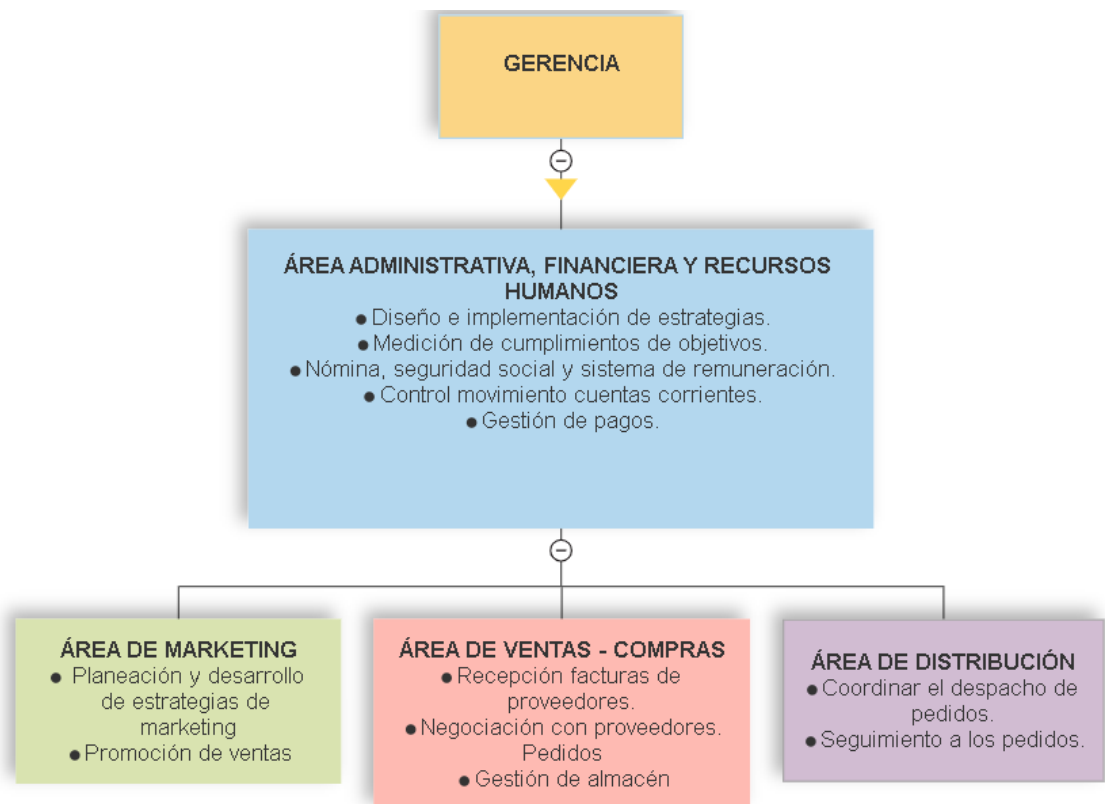
Por otra parte, al realizar el análisis del rediseño de la estructura orgánica en la Distribuidora JG, se logra identificar inicialmente que actualmente la empresa cuenta con una visión corporativa, sin embargo, esta no está alineada con los objetivos a mediano y largo plazo, lo que evidencia que la administración debe ser consciente que para cumplir los objetivos se requiere ampliar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa. Así mismo, se busca que la distribuidora siga proyectando la imagen de empresa seria y competitiva a partir de

su estrategia de máximo cumplimiento en las entregas, la cual le ha otorgado una gran credibilidad, logrando una mayor fidelización entre sus clientes.

Por lo anterior y con el fin de que la Distribuidora JG responda a las demandas que el mercado requiere se plantea realizar cambios a la estructura actual y a los procesos del interior de la organización ya que se carece de estrategias y herramientas administrativas que impiden una adecuada organización y funcionamiento de la organización. Así pues, con el fin de realizar mejoras en la administración de la distribuidora y seguir siendo un referente en la venta de material PVC en la zona de influencia y no perder competitividad se propone una reingeniería de procesos administrativos con el fin de optimizar las gestiones internas y externas que generen un crecimiento constante y que así los clientes tengan una alta satisfacción.

De esta manera y de acuerdo con el análisis de los entornos a la empresa Distribuciones JG, se logra evidenciar que la organización no cuenta con unas áreas funcionales estrictamente definidas ya que una sola área se encarga del manejo de diferentes labores por lo que se dificulta la consecución de los objetivos propuestos y se sobrecarga personal con funciones no especializadas sino múltiples que puede ir en detrimento del clima organizacional o de la salud y bienestar del personal. A continuación, se establece una comparación entre el organigrama de funciones actual y el organigrama de funciones propuesto:

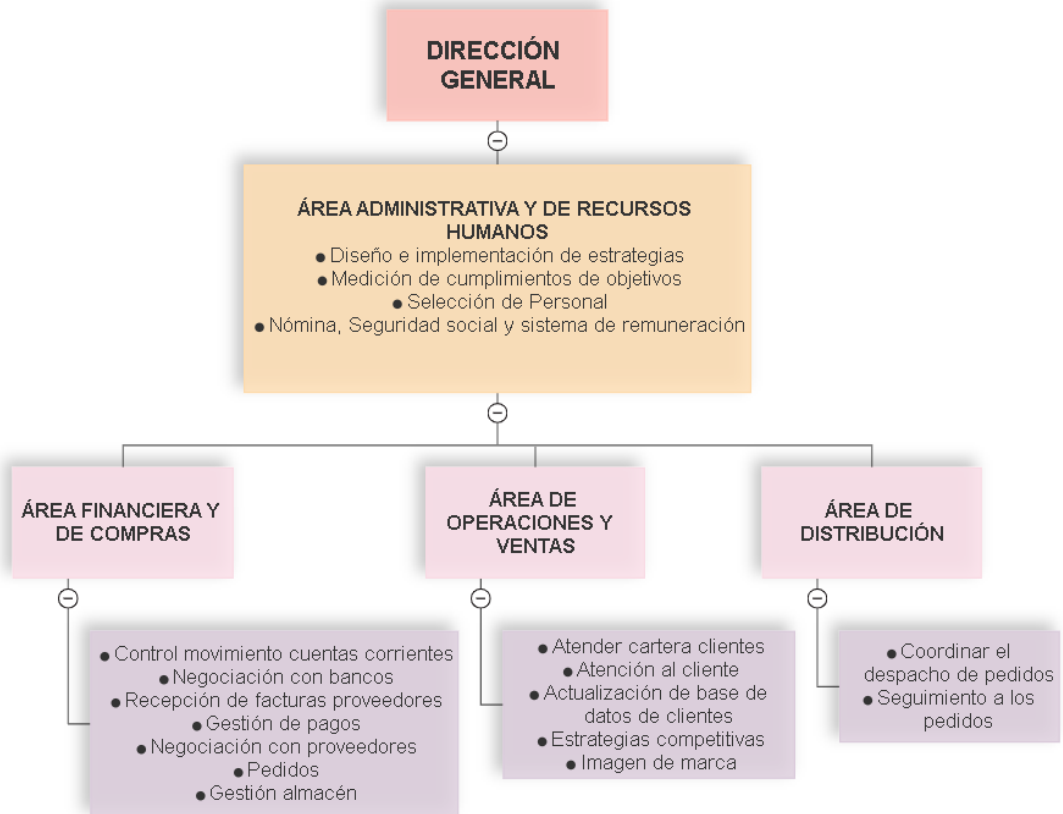
Esquema 5. Organigrama actual empresa Distribuciones JG



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, con el fin de poder responder a la demanda del mercado y la cadena de valor se propone la implementación de las siguientes áreas funcionales, las cuales se presentan en el siguiente organigrama con sus respectivos objetivos, así como con una estructura orgánica claramente definida y con funciones precisas para cada una de las áreas:

Esquema 6. Organigrama de funciones propuesto



Fuente: Elaboración Propia

10.3 IDENTIFICACIÓN DEL SABER HACER DE LA ORGANIZACIÓN

Las compañías buscan destacarse de la competencia mediante las ventajas competitivas, dichas ventajas pueden ser en producción, precio, distribución o en los diseños que se ofertan al público. Sin embargo, el éxito que generan dichas ventajas no es perdurable en el tiempo ya que es fácilmente imitable por los competidores del mismo sector; no obstante, las empresas deben encontrar su diferenciación la cual le permita añadir valor al producto final, ya que es esta la que hará que los clientes elijan a la organización sobre otras empresas que ofrecen productos o manejan una imagen similar.

El objetivo del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado, en especial sobre la competencia, dicho de otra manera,

definir como quiero que la empresa sea y cómo deseo que el mercado en general me perciba.

Así mismo, para poder lograr el posicionamiento en el mercado se requiere que tanto las áreas funcionales como el personal de la organización estén conectados con el fin de que las decisiones que se tomen no vayan a ser contraproducentes entre las diferentes áreas ya que cuando existe una correlación entre empleados y toma de decisiones es más probable que las ventajas competitivas se mantengan vigentes durante más tiempo, factor que afecta positivamente a la organización y que genera que se torne más difícil que la competencia intente imitarla.

En la actualidad, es muy importante cuidar la percepción que tienen tanto los clientes actuales como los potenciales acerca de la empresa, ya que de la apreciación que se tenga incidirá directamente en el posicionamiento estratégico de la organización.

Por su parte, con el fin de poder adaptarse a los cambios la empresa Distribuciones JG fundamenta su posicionamiento en la siguiente estrategia:

- Concentración: (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación). La estrategia de concentración dentro de la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total. El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento.
- Contar con una Diferenciación: (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente). Donde el diseño de los productos cuentan con mejor calidad o una calidad parecida, pero compitiendo en precio y servicio.
- Prescindir de una Buena gestión: con lo que se refiere a la capacidad de aumentar la capacidad y valor del negocio y así mismo el número de clientes,

- Orientación al cliente: realizar bien el trabajo es una tarea que involucra toda la organización, por ende, se busca que todo el personal este perfectamente capacitado para garantizar la satisfacción del cliente.
- Valor de marca y reputación: dado a que la organización cuenta con un recorrido comercial bastante amplio en el municipio, siendo más de 25 años en este mercado, han logrado establecerse como una empresa confiable y prestigiosa dentro del municipio.
- Contratos de distribución de larga duración: en el sector comercial de distribución para material PVC se maneja diferentes tipos de clientes que van desde compradores al detal, y compradores al por mayor, a quienes por su actividad económica se realizan diferentes convenios para lograr fidelizar los diferentes tipos de clientes, lo que se busca con los contratos de distribución es proporcionarle al cliente según su necesidad un mejor precio y servicio para que siempre prefiera a la organización .

Dadas las características actuales de la empresa Distribuciones JG se busca diseñar las estrategias de competitividad descritas anteriormente con el fin de simplificar las tareas administrativas, mantener el valor del producto en el mercado, garantizar la calidad y disponer de recursos, operativos y humanos.

10.4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Actualmente, para poder competir en el mercado y ser una empresa exitosa es un requisito tener satisfechas las necesidades de los clientes, sean estos consumidores finales u otras empresas; no obstante, aunque no es suficiente para ganar en los mercados actuales sí es una condición necesaria conocer qué quieren los clientes de la organización. Sin embargo, más allá de conocer sus necesidades se debe estar en la capacidad de entregar un producto que satisfaga de manera eficiente, tener una percepción clara de los grupos de interés no solo permitirá adecuar la oferta de la empresa en cuanto a productos, precios y canales, sino,

ayudará a diseñar las estrategias correctas para dar a conocer y posicionar los productos.

Por otra parte, la globalización ha influido a que el mundo empresarial se haya vuelto muy competitivo, a las empresas no les queda otra opción que buscar la manera de adaptarse a los cambios, así mismo, deben desarrollar estrategias que busquen la disminución de los costos de producción, entregar productos con un valor agregado, distribuir a tiempo y apoyar al cliente en el proceso de compra.

A menudo los cambios producen la necesidad de adaptación por medio de nuevos posicionamientos creando nuevas oportunidades de posicionamiento que atraigan a nuevos clientes al mercado. El éxito del posicionamiento depende de las estrategias que se establezcan para alcanzar los objetivos deseados, es por esto que los líderes de las organizaciones deben ser conscientes de que existen múltiples barreras de entrada para las empresas nuevas por lo que muchos de los competidores desisten ya que no se toman el tiempo de estudiar cuidadosamente las estrategias de negocio que se deben implementar.

Por lo anterior y de acuerdo a los requerimientos del mercado se propone que la estrategia de competitividad de la empresa Distribuciones JG se base en una entrega oportuna y vigilada a partir de su estrategia de máximo cumplimiento de los tiempos de entrega, además Se propone mejorar esta estrategia con la implementación de un servicio extra para los clientes, siendo el quien tome la iniciativa de adquirir o no este nuevo servicio el cual se basa principalmente en ofrecerle al comprador un personal especializado en instalaciones de material PVC como lo son los plomeros quienes llevaran a cabo el diagnóstico, instalación y reparación de tuberías utilizadas para la distribución y desecho de aire, gas y agua etc., en sistemas residenciales o industriales.

Debido a que su estrategia inicial le ha venido otorgando una gran credibilidad, y confiabilidad logrando una mayor fidelización entre sus clientes. Se busca reforzar como un valor agregado este servicio especializado en plomería.

Por lo anterior y de acuerdo a los requerimientos del mercado se propone que la estrategia de competitividad de la empresa Distribuciones JG se base en una entrega oportuna y vigilada a partir de su estrategia de máximo cumplimiento de los tiempos de entrega, la cual se propone mejorar ya que su estrategia inicial le ha venido otorgando una gran credibilidad, logrando una mayor fidelización entre sus clientes.

Así pues, lo que se busca con esta estrategia de competitividad es que la empresa Distribuciones JG afiance la fortaleza con la que cuenta al tener su propia flota de vehículos, mejorando la estrategia de competitividad actual con la que buscan continuar diferenciándose del resto de las empresas del sector. De igual manera, con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa, se propone implementar otra estrategia de competitividad fundamentada en el Justo a tiempo (Just in time), método que facilita que un producto llegue al cliente en el tiempo oportuno a través de los canales de distribución y ventas, así se logrará la reducción de costos además ayuda a controlar la cantidad de productos y servicios asegurando su calidad.

Adicionalmente, con el fin de garantizar la variedad, cantidades óptimas y pertinentes de los productos ofertados por la Distribuidora JG, se busca implementar un método de control de inventario que genere un impacto positivo en la distribución. Así pues, la Distribuidora además de garantizarle a sus clientes la entrega oportuna y constante de los bienes requeridos de acuerdo con las necesidades, busca establecer un valor agregado con un abastecimiento correcto de los canales de distribución evitando quiebres de stock o sobreabastecimientos costosos.

Seguidamente, la empresa Distribuciones JG busca se encuentra estudiando la opción de implementar compras por internet, así como un software que le permita hacer seguimiento en tiempo real a las entregas, convirtiéndose en ventajas competitivas ya que ningún competidor del sector cuenta con estas herramientas que facilite el proceso de compra volviéndolo más rápido y eficiente, del mismo

modo, no cuentan con una herramienta que permita conocer el estado del pedido; desde que se realiza el pago hasta que los productos se encuentran en reparto. Finalmente, se pretende ampliar el portafolio de productos PVC y establecerse en otro municipio, así como hacer mayor inversión en la ampliación de la infraestructura de la empresa o contratar un mayor número de personal capacitado para poder responder al mercado.

11. FASE 5: PENSAMIENTO Y DISEÑO INTELIGENTE DE LA ORGANIZACIÓN

11.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional son los hábitos, normas y valores que son compartidos por los grupos interés de la organización, es decir, define el comportamiento que tendrá la organización frente a otras y cómo esta interactúa con el entorno, así mismo, permite conocer a la organización desde adentro, es decir, saber el cómo y por qué se hacen las cosas, así como el cómo y por qué de sus actos, posibilitando establecer estrategias que permitan que la empresa se vuelva exitosa en su sector.

La cultura organizacional es muy importante ya que constituye un elemento que le permite diferenciarse de las demás organizaciones, de igual manera permite analizar al personal que conforma a la empresa con el fin de crear grupos de trabajo con aptitudes similares para que sea más productiva, así mismo, permite detectar problemas y encontrarles pronta solución, además facilita los procesos de contratación ya que ayuda a definir el perfil del aspirante con base a la cultura de la organización.

Sin embargo, modificar la cultura organizacional no es fácil, debido a que es algo muy estable dentro de las organizaciones, intentar modificarla puede tomar varios años, puesto que un cambio conlleva cambiar valores, símbolos, conductas, etc. A pesar de ello, nunca es totalmente aceptada o rechazada ya que esta se forja de las relaciones cotidianas, por lo que, aunque aporta cierta regularidad a la organización no implica que es algo estático.

Actualmente, las empresas están apostando por realizar cambios en el modelo de gestión para esto se deben definir herramientas que permitan identificar y ejecutar la cultura organizacional con el fin de convertirse en una empresa competitiva y que sus clientes se sientan identificados con los valores y comportamiento de la compañía.

Así pues, aunque las culturas son únicas y dinámicas en cada empresa y teniendo en cuenta que no se pueden encasillar en un único tipo de cultura ya que se comparten rasgos de muchas de ellas siempre hay un tipo que predomina y en el caso de la empresa Distribuciones JG, se caracteriza por tener el siguiente tipo de cultura organizacional:

- Organizaciones orientadas al poder: cuyo objetivo principal es la competitividad empresarial. Sus valores están orientados a reforzar su posición de poder en el mercado, por lo que suele tomar decisiones a través de la figura de un directivo con autonomía y control sobre los empleados. En la empresa Distribuciones JG, centran su poder en una sola persona, las decisiones se toman con rapidez ya que dependen del gerente (dueño), según sus administradores se ven mejores los resultados, ya que de esta manera la responsabilidad recae en la persona que tenga el mayor cargo jerárquico y de alguna manera sienten mayor control sobre las operaciones y decisiones de la compañía. El proceso de toma de decisiones es de forma descendente, por lo que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá, no tomando en cuenta las opiniones del resto de personal, quienes lo único que deben hacer es acatar las instrucciones, esto genera desmotivación de los trabajadores quienes trabajan solo por la remuneración y no con verdadero compromiso con la organización (Harrison, 1972, Pág. 119-129).

No obstante, de acuerdo con los requerimientos del entorno se propone para la empresa Distribuciones JG la implementación de una cultura organizacional totalmente diferente la cual le permite sobrevivir y posicionarse más en el mercado, ya que hoy en día las empresas que tienen implementado el tipo de cultura organizacional “Organizaciones orientadas al poder” tienden a desaparecer por su falta de flexibilidad que la vuelve lenta en respuesta al cambiante medio. Por lo anterior, se debe implementar otra que permita tener en cuenta las capacidades, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que permitirá que la empresa sea eficaz,

exitosa y competente frente a sus competidores, es por esto que, la cultura de Poder, no tiene cabida en el mundo avanzado y desarrollado de hoy. Con base a anterior se identifica que la empresa Distribuciones JG, debería adaptar los siguientes tipos de cultura de acuerdo con las necesidades de la organización:

- Organizaciones orientadas a resultados, que tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante el desarrollo de los procesos. Apuestan por la reducción de costes y el cumplimiento de los objetivos empresariales en breves plazos de tiempo, con la mayor eficacia posible. Es lo que hace a las empresas más competitivas en entornos empresariales cada vez más complicados. La implementación de este tipo de cultura es beneficiosa para la empresa Distribuciones JG, le permitirá especializarse en entregas justo a tiempo, dentro del tiempo pactado con los clientes, generando que la organización pueda desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia (Harrison, 1972, Pág. 119-129).
- Organizaciones orientadas a personas, que abogan por la realización personal de los miembros de sus equipos de trabajo mediante el desarrollo de su formación, así como el fomento de su motivación, creatividad, implicación y satisfacción. Para la empresa Distribuciones JG, es llamativo este tipo de cultura ya que han identificado que los trabajadores son el activo más importante de la organización, si se sienten satisfechos y los tienen en cuenta se trabajará con sentido de pertenencia, viéndose reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. También ayudará a reducir la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes (Harrison, 1972, Pág. 119-129).

A continuación, se presenta el cuadro comparativo en el que se identifican las principales diferencias entre los tipos de culturas expuestos anteriormente:

Tabla 19. Criterios de diferenciación entre la cultura organizacional actual y las propuestas.

CRITERIO	CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL		CULTURAS ORGANIZACIONALES PROPUESTAS			
	Organizaciones orientadas al poder		Organizaciones orientadas a resultados		Organizaciones orientadas a personas	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los trabajadores tienen independencia para resolver los problemas que se puedan presentar?		X	x		X	
¿La alta administración muestra interés y apoyo hacia el personal de la empresa?		X	x		X	
¿Las compensaciones al personal se otorgan en base a un nivel de productividad?		X	x		X	
¿El puesto de trabajo se encuentra estandarizado?	x			x		X
¿La gerencia tiene en cuenta las opiniones del personal?		X	x		X	
¿Se estimula al trabajador a ser innovador y creativo?		X	x		X	

Fuente: Elaboración propia

11.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

Las organizaciones tienen elementos que las definen y las diferencian del resto de organizaciones que se dedican a lo mismo. Estos elementos se denominan valores corporativos estos los conforman el logo, el slogan, los colores, las tarjetas de presentación y demás recursos de la imagen corporativa sin embargo, hay aspectos más profundos que generan para la compañía una ventaja competitiva como lo son el modelo de la organización, el tipo de liderazgo y el tipo comunicación de empleada, características competitivas, condiciones del entorno, etc.

Los valores son los que definen el comportamiento de los miembros de una organización, estos se transmiten de unos a otros y ayudan a orientar y determinar la actividad y el que hacer de la empresa de acuerdo con sus objetivos.

Todas las empresas tienen sus valores corporativos, algunos nacen del deseo y voluntad de la parte más alta de la jerarquía, otros nacen de las necesidades y compromisos que los negocios adquieren con su entorno, siendo determinante la relación con los clientes.

Es muy importante identificar los valores corporativos ya que son parte fundamental de la identidad de la organización debido a que mediante estos se delimita su estrategia, sus actuaciones y prioridades y la manera en que entienden la actividad comercial. Así pues, para poder definirlos se deben tener en cuenta los grupos de interés, el modelo directivo, las expectativas y las características competitivas. Una vez se han definido los valores se debe actuar en coherencia y cumplimiento con lo que se dice, ya que de lo contrario se coloca en evidencia la seriedad de la organización.

En el año 2019, la empresa Distribuciones JG cuenta con los siguientes valores corporativos:

- Perseverancia: los define por la constancia para lograr los objetivos de la empresa, los cuales han sido principalmente permanecer en el mercado y lograr ser reconocidos en el sector.
- Eficacia: la aplican en sus métodos de entrega y despacho de productos, donde le garantizan al cliente una entrega justo a tiempo y de esta manera lograr una fidelización entre las partes.
- Profesionalidad: se encuentra reflejada en la atención al servicio y legalidad en todos los estándares de calidad y garantías de los productos.
- Honestidad: Actuar con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo en respuesta a la confianza depositada por los clientes a la empresa.

- Integridad: Es actuar con honestidad, liderar con el ejemplo personal, siendo fieles a los principios y valores humanos que rigen el actuar en nuestra empresa.
- Compromiso: Es aportar el mayor esfuerzo por satisfacer a los clientes.

El personal de la empresa Distribuciones JG conoce los valores corporativos, sin embargo, al no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones no les permite sentirse parte de la cultura organizacional. Por ende, es importante comenzar a construir una comunicación directa con ellos que permita que se sientan una parte importante de la compañía ya que esto generará una imagen corporativa positiva que se verá reflejada en la consecución de los objetivos establecidos y en la forma en cómo los clientes perciben a la organización.

Con base a lo anterior y con el fin de atender los requerimientos del mercado y de las necesidades internas de la organización se propone establecer los siguientes valores corporativos:

- Confianza: Se refiere a la calidad de las relaciones en el interior de la empresa. Si las dinámicas son fluidas y eficaces, el nivel de confianza entre los trabajadores será alto y las relaciones muy productivas. Esa misma confianza se transmitirá en el momento de tratar con los clientes.
- Disponibilidad al cambio: La empresa está dispuesta a adoptar cambios cuando sea necesario. Si son demasiado estáticas, generalmente dejan de ser productivas a mediano o largo plazo. La disponibilidad al cambio se define como innovación, apertura, búsqueda de nuevos mercados y proyección.
- Transformación: es la capacidad de la empresa por generar cambios en el entorno en el que operan.
- Responsabilidad: Adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Esta responsabilidad es tanto interna como externa: hacia los propios trabajadores y hacia los clientes y el entorno en general.

- Competitividad e innovación: La competitividad es un valor que se promueve desde la cultura empresarial y que parte de la necesidad de estar constantemente ideando proyectos que conduzcan a mejorar los procesos laborales, la producción y la calidad de los bienes o los servicios.
- Compromiso: Firme disposición y convicción permanente para el logro de los objetivos corporativos.
- Trabajo en equipo: Colaborar conjuntamente para el logro de la misión, los objetivos y metas propuestas.
- Servicio al cliente: Trabajar de forma profesional y constante para lograr la plena satisfacción del cliente.
- Respeto: Fomentamos el respeto a nuestros clientes, a nuestros trabajadores y a nuestro personal ya que valoramos las opiniones de los demás.
- Calidad: Ofrecer el mejor servicio al mejor precio para ello es imprescindible mejorar los procesos operativos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia.

11.3 DEFINICIÓN DE LA POSTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL

La ética empresarial es uno de los pilares fundamentales para todas las empresas ya que con esta contribuye al éxito de la organización, esta se encuentra ligada con las normas y principios establecidos los cuales se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto organizacional.

La ética empresarial se basa en aplicar principios éticos en el proceso de toma de decisiones y en el actuar de la organización consigo misma y con las personas con las que interactúa.

En el mundo empresarial la postura ética en todas las actividades, procesos y negocios es un tema que genera preocupación, ya que, así como existen organizaciones que conforman su estructura a partir de los valores organizacionales y su forma de actuar, hay otras que se rigen con “el fin justifica los medios”.

De esta manera, el desafío de las organizaciones es operar bajo el esquema de la ética, es decir, no solo se busca que el empleado o colaborador de la organización la adopte, sino que la transfiera en su entorno ya que esto facilita trabajar coordinadamente. No obstante, es importante que los líderes de la organización den su ejemplo porque esto fortalece la conducta ética de los diferentes grupos.

Por ende, la ética debe contribuir a crear credibilidad y confianza con todos los grupos de interés de la organización, atendiendo los deseos y necesidades de todas las partes. De igual manera, las organizaciones deben tener claro que tienen un compromiso con su personal, proveedores, clientes y acreedores por lo que debe predominar la honestidad en su actuar y en las relaciones que tiene la empresa con la sociedad, así mismo, brindar productos de calidad y contribuir al bienestar general de la comunidad. Por lo anterior, todos los grupos de interés se deben encontrar satisfechos con el proceder de la organización, ya que si al menos uno de los grupos no lo estuviera la empresa estaría actuando en contra de su ética, igualmente sucede, si no se les responde a los clientes por la calidad de los productos que la empresa oferta.

En efecto, una organización transparente contribuye al comportamiento ético de todo su personal, ya que ayuda a que exista más confianza por parte de su equipo de trabajadores y grupos de interés, a su vez, genera mayor cohesión y eficacia en los procesos convirtiéndose en una fortaleza en el mediano y largo plazo. Así mismo, incrementa la satisfacción del personal, genera que la cultura organizacional sea un signo distinto frente a la competencia, mejora la imagen empresarial ya que tener una buena reputación es uno de los principales activos de una organización evidenciándose en incremento en las ventas y, por último, evita casos de corrupción ya que permite prestar atención a los posibles conflictos de intereses.

La aplicación de ciertos valores éticos como la honestidad, responsabilidad, lealtad y el respeto cuentan además como un valor económico tangible porque ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos y a que la sociedad tenga más confianza en los productos que oferta la empresa Distribuciones JG. Este ambiente de confianza

favorece también el acceso a los mercados, porque los inversionistas siempre quieren financiar a organizaciones confiables, cuyos dirigentes y colaboradores manden un mensaje de cultura ética en todo lo que hacen.

Para el año 2019, la empresa Distribuciones JG cuenta con una postura ética definida la cual se rige por el cumplimiento de los estándares de calidad para el cliente además de tener como principal objetivo garantizar el profesionalismo y servicio al cliente de la mejor forma y de manera confiable, la cual se ha visto reflejada en la fidelización de sus clientes y, permanencia en el mercado durante los últimos 20 años, sobresaliendo de la competencia por su cumplimiento con las normativas de calidad, seriedad y responsabilidad en las entregas, y garantías de los productos que ofrece en el mercado. Sin embargo, dicha postura no se encuentra detallada en un manual que permita que los empleados conozcan y apliquen las normas del comportamiento de los grupos de interés.

Así pues, y con el fin de que la postura ética de la organización quede establecida oficialmente se propone crear y aplicar un código de ética empresarial de fácil comprensión el cual sirva de parámetro para que todos los involucrados con la empresa Distribuciones JG sepan cómo se deben comportar con los clientes, empleados, proveedores y sociedad en general con el fin de unificar la conducta de todos los grupos de interés de la organización, de igual forma, se debe determinar unas ciertas normativas internas que desarrollen específicamente los grandes principios establecidos en el Código.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la postura ética actual de la Empresa Distribuciones JG y la propuesta para la mejoría de la misma:

Tabla 20. Criterios de diferenciación entre la postura ética actual y la propuesta.

CRITERIO	POSTURA ETICA ACTUAL		POSTURA ETICA PROPUESTA	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
¿Existe una postura ética frente los clientes?	x		x	
¿La empresa cuentan con normas o códigos establecidos que hagan cumplir con postura ética de la empresa?		X	x	
¿Se tiene claridad sobre la importancia de la ética en los factores externos de la empresa?		X	x	
¿Se ha implementado mecanismos que aporten al área de Recursos Humanos para la mejoría de la ética?		X	x	
¿La postura ética se encuentra estipulada en algún manual organizacional?		X	x	

Fuente: Elaboración Propia

11.4 DEFINICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social corporativa es una herramienta que adoptan las organizaciones, teniendo en cuenta principalmente los efectos e impactos que su actividad comercial ejerce sobre su entorno externo tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Para las organizaciones la implementación de acciones de responsabilidad social les otorga beneficios en la ejecución de su actividad comercial, algunos de los beneficios que podemos encontrar son; disminución de costos gracias a las políticas que aseguran el bienestar de los trabajadores dentro de la empresa, contribuye a mejora la reputación de la organización debido a que la empresa se muestra comprometida con la sociedad y el medio ambiente, esto hará que la perspectiva o percepción que tengan los clientes de la empresa sea mucho más positiva; de igual manera, participa en la disminución de la pobreza ya que aporta al desarrollo y

generación de empleo para los ciudadanos del sector. Para el año 2019, la empresa Distribuciones JG tiene claridad de la importancia de aportar socialmente es por esto que la mayoría de sus colaboradores son personas oriundas del municipio de Jamundí, empleadas formalmente con el fin de disminuir el desempleo en el municipio; sin embargo, esta es la única muestra evidente significativa en esta materia que realiza la empresa, ya que no tiene implementado ningún programa de apoyo a alguna institución u otras expresiones de responsabilidad social empresarial.

En consecuencia, y con el fin de que la empresa le retribuya a la sociedad se proponen las siguientes propuestas o acciones de responsabilidad social corporativa:

1. Hacer donaciones para apoyar causas de sostenibilidad: por medio de este tipo de acciones la empresa Distribuciones JG puede aportar monetariamente a proyectos o entidades que se encarguen del cuidado del medio ambiente, de igual manera se busca implementar programas de apoyo a empresas sin ánimo de lucro que se encarguen de construcciones en zona rural de Jamundí con el fin de asistirlos con el material que requieran.
2. Poner en marcha programas de reciclaje en la empresa: La distribuidora al ser una entidad que se encarga de suministros en PVC y materiales que generan alta contaminación por la perdurabilidad de sus materiales se cree conveniente que participe de una actividad donde, le aporte y contrarreste el impacto que tiene sobre el medio ambiente.
3. Promover el uso de energía renovables en la compañía: apoyar el desarrollo de proyectos con energía solar ya que esta es una buena solución para los problemas que trae consigo el cambio climático, con el fin de contribuir con el medio ambiente evitando la contaminación del aire. Seguidamente, se presenta la tabla de comparación con las acciones de responsabilidad actual y las propuestas:

Tabla 21. Criterios de diferenciación entre la responsabilidad social y la propuesta.

CRITERIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL			
	ACTUAL		PROPUESTA	
	SI	NO	SI	NO
¿La organización cuenta con planes de acción que beneficien a la sociedad?		X	X	
¿La organización es responsable con el medio ambiente?		X	X	
¿La empresa cumple con las reglas de protección para sus colaboradores?	X		X	
¿La empresa realiza actividades de desarrollo social en su región?		X	X	

Fuente: Elaboración Propia

11.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO

En el mundo empresarial existen múltiples tipos de liderazgo, con sus ventajas y desventajas, los cuales se aplican de acuerdo al contexto en el que funciona la organización; así pues, es la cultura de la empresa, los objetivos establecidos y la actitud de los empleados, entre otros factores, los que ayudan a determinar el tipo de liderazgo que se debe emplear en cada caso.

Por lo anterior, es imprescindible saber que el tipo de liderazgo que ejercido por los altos mandos de las organizaciones influyen directamente en el comportamiento, motivación y rendimiento de los trabajadores.

El liderazgo es una pieza clave, ya que sin un buen líder es muy complicado que una empresa pueda funcionar correctamente; es decir, este influye en que todo el equipo de trabajo se encuentre en la misma sintonía, y que todo fluya como debe ser. Adicionalmente, se debe resaltar que el tipo de liderazgo va ligado directamente a las cualidades y habilidades de cada individuo para ejercer las labores operativas, técnicas o profesionales que son su responsabilidad y le han sido asignadas.

Actualmente, para las empresas es muy importante tener definido qué tipo de liderazgo se va emplear en la organización, ya que de este depende sustancialmente el logro de los objetivos de la misma; así se influye a la vez, en la satisfacción de los empleados. De esta forma, lo ideal para las organizaciones es llevar un estilo de liderazgo positivo que logre integrar y que promueva una buena sinergia dentro del grupo de trabajo con el fin de mejorar el bienestar y la productividad o competitividad laboral, ya que por el contrario un estilo de liderazgo negativo puede ocasionar una baja comunicación, estrés y poca productividad.

De acuerdo con lo anterior, se logra definir que el tipo de liderazgo que la empresa Distribuidora JG tiene implementado y las principales características que se hallaron son de una organización que lidera de manera autocrática, debido a que las decisiones siempre son tomadas por los altos directivos y sus colaboradores son quienes deben acatar los órdenes que son tomadas por sus superiores como se ha mencionado, la empresa se ha caracterizado por ser orientada al poder por lo que este tipo de liderazgo genera una baja comunicación y poco compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa.

Con base en esto, se propone que para lograr una mejor participación de todos y crear un ambiente laboral más idóneo se debería implementar el siguiente liderazgo, el cual es el más completo:

- Liderazgo transformacional: El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras (Burns, 1978, Pág. 58).

A continuación, se presenta el cuadro comparativo de los estilos de liderazgos propuestos y actual de la empresa Distribuciones JG:

Tabla 22. Criterios de diferenciación entre los tipos de liderazgo actual y el tipo de liderazgo propuesto.

CRITERIO	TIPOS DE LIDERAZGO			
	ACTUAL		PROPUESTA	
	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
¿Tiene efectos positivos sobre sus colaboradores?		X	x	
¿Todos los miembros pueden participar de él?		X	x	
¿Genera una buena comunicación entre todo el equipo?		X	x	
¿Genera bienestar y productividad para la empresa?		X	x	

Fuente: Elaboración propia

12. FASE 6: INNOVACIÓN Y DESARROLLO

12.1 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con los constantes cambios que presenta el entorno, el ritmo de desarrollo y la competencia cada vez más fuerte, las empresas deben tener en cuenta la importancia de definir propuestas de valor que faciliten a los clientes la decisión de compra, logrando así generar no solo una venta, sino la fidelización de los clientes mejorando a su vez la percepción que se tiene de la compañía.

Así pues, la propuesta de valor debe ser suficientemente innovadora para que la empresa se pueda sostener y crecer en el mercado.

Con el diseño de las estrategias de generación de valor para los diferentes grupos de interés se busca posicionar la organización frente a los clientes, volviéndola más atractiva y relevante para el mercado meta.

No obstante, para diseñar estrategias que generen valor y que sean exitosas se debe tener claro quién es el cliente, como este define el valor; así como, conocer sus necesidades y gustos. A su vez, la definición de este tipo de estrategias requiere establecer una alineación entre la misión y visión organizacional y los objetivos, para posteriormente definir las acciones concretas que permitan cumplirlos.

De esta manera, la empresa Distribuciones JG con el fin de plantear estrategias y tomar decisiones que permitan generar valor, clasifica los grupos de interés de la siguiente manera:

- Grupos de interés internos: incluyen a los directivos y empleados.
- Grupos de interés externos: compuesto por proveedores, entidades financieras, empresas constructoras, plomeros, comunidad local en general y el estado.

El relacionamiento con los grupos de interés es esencial en los procesos estratégicos ya que permite conseguir permanentemente información que puede ser usada para orientar la estrategia de la organización.

De esta manera se establece la relación que tiene la empresa con los diferentes grupos de interés con el fin de generar relaciones eficientes entre los entes involucrados:

- Clientes externos o Consumidor (Empresas constructoras, personas en general y plomeros): la empresa desarrolla relaciones con la comunidad en general la cual se basa en demandar los productos ofertados por la Distribuidora JG de acuerdo con los requerimientos del mercado.
- Estado: la empresa desarrolla relaciones con la comunidad en general la cual se basa en garantizar que la empresa Distribuciones JG cumple con las normas y requerimientos específicos de los diferentes entes estatales.
- Empleados y directivos: la empresa desarrolla relaciones con la comunidad en general la cual se basa fortalecer la cultura organizacional con quienes trabajan alrededor de propósitos específicos.
- Proveedores: su relación se basa en fortalecer el vínculo de aliados estratégicos para el logro de los objetivos corporativos y mejorar la competitividad empresarial.
- Entidades financieras: la relación se basa en facilitar el capital monetario a la empresa para lograr la consecución de las metas planteadas.
- Comunidad en general: la relación se basa en desarrollar operaciones de mutuo beneficio con el medio ambiente y la sociedad en general.

De acuerdo con la identificación de los grupos de interés de la empresa Distribuciones JG se propone establecer las siguientes estrategias con el fin de generar valor y que estos se encuentren satisfechos.

Tabla 23. Estrategias de competitividad propuestas de acuerdo a los grupos de interés de la empresa Distribuciones JG.

GRUPO DE INTERÉS						
	Clientes	Estado	Empleados y directivos	Proveedores	Entidades Financieras	Comunidad en general
ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR PROPUESTAS	Garantizar la prestación de los servicios a precios competitivos de forma eficiente, confiable, oportuna, y con calidad.	Conocer y aplicar la normatividad del sector comercial y de la construcción.	Atraer, retener y desarrollar el talento humano, ofreciendo oportunidades de crecimiento laboral para los colaboradores	Consolidar la relación comercial garantizado la permanencia en el negocio.	Cumplir en el pago de obligaciones	Planear, operar y mantener la infraestructura en armonía con el medio ambiente para prevenir, mitigar y remediar los impactos ambientales.
	Fortalecer las relaciones con los clientes y Usuarios con el fin de responder a problemáticas y necesidades de estos	Diseñar y aplicar estrategias de acercamiento dirigidas a establecer y mantener lazos de cooperación y apoyo con los gobiernos locales.	Desarrollar acciones orientadas a garantizar la salud ocupacional bajo trabajo seguro, que contribuya a la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales	Fortalecer las relaciones con su red de abastecimiento a través de buenas prácticas entendiendo que el buen desempeño de sus proveedores es importante para el logro de objetivos estratégicos.	Tener en cuenta los riesgos al tomar decisiones de proyectos de inversión, evaluando y mitigando dichos riesgos.	Mejorar la calidad de vida en las comunidades donde operamos y respetar su diversidad social y cultural: prevenir, mitigar y remediar los impactos generados
	Implementar planes de acción y programas de mejoramiento continuo para fortalecer la cultura de calidad del servicio y el fortalecimiento en las relaciones de mutuo beneficio	Contar con mecanismos que permiten a los entes estatales tener acceso a la información de la empresa en tiempo oportuno y de forma integral.	Propiciar la generación de espacios que estimulen el diálogo entre sus colaboradores, facilitando el desarrollo de una cultura inclusiva y participativa, diversidad y el cambio.	Vigilar la correcta ejecución de los contratos suscritos, protegiendo los derechos de la Empresa, del contratista y de terceros.	Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, y actividades deshonestas, originados tanto al interior como al exterior de la empresa.	Establecer mecanismos que contribuyen a la permanente identificación y evaluación de los impactos ambientales proponiendo estrategias de prevención, mitigación y control

	Establecer relaciones directas con los clientes actuales y potenciales con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.	Implementar controles externos de revisoría fiscal, o su equivalente que vigile el cumplimiento de la normatividad aplicable en la organización.	Gestionar procesos integrales y alineados con las mejores prácticas, que estimulan el desarrollo integral de nuestros colaboradores ofreciéndoles herramientas para que asuman liderazgo.	Cumplir en el pago de las obligaciones	Proteger los movimientos de los activos y cuentas corrientes de la empresa	Establecer relaciones con su entorno encaminadas a integrarse con el fin de ser reconocida como una empresa que contribuya al desarrollo social y económico del municipio
--	--	--	---	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

12.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD POR UNIDADES DE NEGOCIO

El fenómeno de la globalización se presenta como una oportunidad de crecimiento para las organizaciones, sin embargo, estas deben establecer estrategias para lograr sobrevivir a los cambios económicos, tecnológicos, políticos, sociales, legales, normativos y culturales a los que se puede enfrentar.

Con el fin de mejorar las condiciones para poder competir, la empresa en su proceso de toma decisiones debe aprender a realizar la asignación de recursos específicos; así como, establecer el diseño organizacional adecuado ya que esto posibilita que la empresa sea exitosa y se consolide en el mercado.

De esta forma, las empresas para lograr altos niveles de competitividad requieren establecer estrategias por cada una de las áreas funcionales de la organización con el fin de construir factores claves de éxito empresarial. En esta forma estas áreas deben reorganizarse para posibilitar el establecimiento de ventajas competitivas ya que para cualquier organización es fundamental establecerlas para competir en el mercado y fortalecer los procesos en el interior de la empresa.

De acuerdo con los requerimientos del mercado y del entorno; y con base al análisis de recursos y capacidades internas, se proponen las siguientes estrategias de competitividad por unidad de negocio con el fin de perfilar a la empresa Distribuciones JG hacía una mejor posición competitiva.

A continuación, se presenta las estrategias de competitividad asociadas a las áreas funcionales propuestas para la organización:

Tabla 24. Estrategias de competitividad por unidades de negocio de la empresa Distribuciones JG

ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR PROPUESTAS	UNIDADES DE NEGOCIO			
	ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE RECURSOS HUMANOS	ÁREA FINANCIERA Y DE COMPRAS	ÁREA DE OPERACIONES Y VENTAS	ÁREA DE DISTRIBUCIÓN
	Realizar análisis trimestrales de las tendencias del mercado y su entorno	Definir e implementar estrategias de apalancamiento financiero.	Fortalecer la cultura de enfoque al servicio al cliente mediante la medición de la satisfacción de estos.	Prestar servicio de pago contra entrega.
	Implementar programas de capacitación, formación para los colaboradores y medición del clima organizacional.	Cumplir con el pago de las obligaciones financieras y mantener bajo el nivel de endeudamiento.	Realizar mantenimientos periódicos a los equipos tecnológicos, herramientas y flota de vehículos con los que cuenta la empresa	Garantizar la entrega efectiva de la cantidad y características de productos solicitados por el cliente.
	Reducir a niveles mínimos la rotación de personal	Mantener constante negociación con los proveedores	Desarrollar procesos de mejora de la calidad con el fin de mejorar la imagen de la organización	Cumplir con el cumplimiento en los tiempos de entrega
	Establecer planes de control y seguimiento a los objetivos de la organización	Mantener inventarios óptimos	Realizar estudios sobre la participación de la empresa en el sector de influencia	Garantizar que los pedidos de los clientes lleguen en buen estado a su lugar de destino

Fuente: Elaboración Propia

12.3 ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL SABER HACER – BECHMARKING

Las empresas para mantenerse en el mercado necesitan sobresalir frente a la competencia; sin embargo, esto solo se puede lograr desarrollando verdaderas ventajas competitivas, basadas principalmente en la diferenciación y en la generación de valor para sus clientes. No obstante, para poder diferenciarse de la competencia la empresa requiere aprender constantemente tanto del contexto interno como del externo.

De esta forma, todas las organizaciones deben tener en cuenta la experiencia de sus semejantes; es decir, de las empresas que tengan una razón de ser y funcionamiento similar. Gracias a herramientas administrativas como el Benchmarking, cuyo propósito es comparar los productos o servicios que se ofrecen con los de empresas, competidores o rivales que son líderes en el sector de influencia, se pueden realizar las mejoras pertinentes en los procesos, productos o servicios.

La aplicación del Benchmarking es de gran relevancia en las organizaciones ya que es difícil ser eficientes y exitosas si primero no se ha analizado a la competencia. No obstante, este proceso no debe basarse en copiar lo que la competencia hace, sino que debe tomar lo que las otras empresas están haciendo bien y con base en esto realizar las mejoras correspondientes; es decir, hacer las cosas no igual sino mejor con el fin de volverse líder o mantener el liderazgo en el sector de influencia. De igual manera, esta herramienta permite comparar las áreas funcionales con las de otras compañías del sector con el fin de poder mejorar las estrategias, los métodos y las técnicas para lograr un alto nivel de competitividad.

Por su parte, la empresa Distribuciones JG no tiene implementado el proceso de Benchmarking ni algún tipo de estudio de mercado. Sin embargo, en el presente estudio se propone un benchmarking competitivo el cual se desarrolle por medio de una matriz de perfil competitivo, comparando diferentes factores críticos de éxito

entre la empresa Distribuciones JG y otras empresas distribuidoras de material PVC en Jamundí y sus alrededores, teniendo en cuenta que la especialidad de la empresa es la distribución material e insumos complementarios para la instalación de los tubos.

- Benchmarking comparativo: este tipo de estudio busca medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores (Boxwell, 1996, Pág. 78).

A continuación, se presenta el análisis de Benchmarking propuesto para la empresa Distribuciones JG y sus competidores directos:

Tabla 25. Aplicación Benchmarking.

Factores clave de éxito	Peso Valor		PVC Acabados		Colombiana de PVC S.A.S		Distribuciones PVC S.A.S		Distribuciones JG	
			Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor
Precio competitivo	15%	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Aplicación de tecnología	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Cobertura de Mercado	15%	0,2	4	0,6	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Posicionamiento de marca	15%	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Desarrollo e innovación	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Entregas oportunas	25%	0,3	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Cultura de calidad	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Totales	100%	1		3,95		3,7		3,65		4,4

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2014, Pág. 176).

En el cuadro anterior se analiza la calificación y ponderación de cada uno de los factores claves de éxito en las diferentes empresas que son competidoras de la empresa Distribuciones JG y a su vez, el puesto que ocupa según la calificación y ponderación otorgada a cada uno.

Así pues, se infiere que teniendo en cuenta que los factores analizados se encuentran basados en la empresa Distribuciones JG y su competencia directa, se concluye que la distribuidora para el año 2019 posee 4,4%, ubicándola según la evaluación como la primera empresa especializada en la comercialización de material PVC de acuerdo con los factores de éxito analizados; ya que cuenta con el reconocimiento y posicionamiento en el mercado, lo que la convierte en una empresa líder en su sector.

A su vez, la empresa PVC acabados, tiene un ponderaje de 3,95%, situándola en el segundo lugar, este es una empresa caleña posicionada en el mercado reconocida por sus entregas oportunas y sus precios competitivos.

Las empresas Colombiana de PVC S.A.S y Distribuciones PVC S.A.S, están posicionadas en el tercer y cuarto puesto, respectivamente con 3,7% y 3,65%, sobresaliendo por su amplia cobertura en el mercado y por sus entregas oportunas.

Finalmente, se logra establecer que las empresas que tienen la misma actividad comercial de la Distribuidora JG, están basando sus estrategias de competitividad en entregas a tiempo, cobertura de mercado y posicionamiento de marca.

13. FASE 7: CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA

13.1 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN CON BASE A LAS ESTRATEGIAS

Las organizaciones para ser exitosas deben implementar procesos de planeación, que consisten en seleccionar proyectos y establecer objetivos, este proceso requiere de toma de decisiones por parte de los directivos ya que entre varias alternativas deben seleccionar el plan de acción que se adapte a la organización y que permita la consecución de los objetivos mediante las estrategias planteadas.

Así pues, un plan de acción permite definir las metas que la empresa quiere alcanzar mediante una hoja de ruta, así como, el tiempo y los recursos que debe asignar para la consecución de estas. La definición de este tipo de herramienta administrativa es de gran relevancia para las organizaciones ya que es la manera de controlar si se está cumpliendo con los objetivos y tiempos para lograr la meta planteada, de la misma manera permite evaluar mediante indicadores de gestión y modificar las estrategias si es el caso.

Es relevante y además prioritario contar con un plan de acción ya que permite que las empresas estén preparadas ante los cambios del mercado, los cuales pueden traer efectos positivos en la organización como posicionamiento, control a los miembros de la organización y procesos más eficientes, de la misma manera permite optimizar la gestión de proyectos, reducir tiempos y esfuerzo y mejorar el rendimiento.

A continuación, para la empresa Distribuciones JG se proponen los siguientes planes de acción de acuerdo con los proyectos que se plantean desarrollar:

1. Proyecto - Análisis interno y externo: Para el presente trabajo de investigación se plantea la aplicación de la Matriz DOFA con el fin de definir los factores internos y externos de la organización que favorezcan o entorpezcan el funcionamiento de esta, seguidamente se plantean las estrategias y finalmente el plan de acción que se va a emplear para la consecución de estas.

Tabla 26. Matriz DOFA - Factores Internos y Externos.

Escala Likert
Muy Alta Relación=5,
Alta Relación=4,
Relativa Relación=3,
Baja Relación=2,
Muy Baja Relación=1

OPORTUNIDADES
Alto nivel adquisitivo de la población Colombia y la mayor facilidad para acceder a los servicios.
Aumento de la demanda de productos.
Alta concentración de proyectos de vivienda en el municipio y su área de influencia.
Facilidad para acceder a nuevas tecnologías que ofrece el mercado como estrategias para el incremento de la productividad.
Movilización de la población de ciudades grandes a intermedias. Incentivar el desarrollo de las ciudades intermedias.
Tasas de interés más bajas y aumento del porcentaje de los créditos de vivienda por parte del Gobierno.
La inversión en tecnología puede generar que la empresa sea más competitiva.
Implementación de recursos renovables.
Otras alternativas de movilidad como el tren de cercanías que permite movilizarse de manera más eficiente.
Eliminación del IVA del 2% para viviendas de lujo.

AMENAZAS
Diferencias en las políticas de normatividad vigentes para los proyectos de construcción.
Velocidad de cambio de las tecnologías y el costo de adquisición sumado al talento humano calificado que puede ser escaso en el municipio.
Es uno de los sectores que más residuos contaminantes genera.
Ingreso de nuevos competidores reduciendo la participación de la empresa.
La compra de vivienda se ha reducido aun cuando las tasas de interés son bajas.
Existe una percepción negativa generalizada de la situación en general del municipio.
Alta inflación afecta el sector de la construcción.
Colombia tiene una balanza comercial deficitaria.

FORTALEZAS
Posicionamiento en el mercado
Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas
Respaldo financiero por parte de las entidades bancarias
Experiencia en el mercado y se conoce el comportamiento de la demanda
Capacidad de adaptación a los cambios
Las alianzas estratégicas con los proveedores

4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	42
2	5	4	4	3	3	4	5	3	2	35
3	3	3	4	3	4	5	4	2	3	34
2	5	5	4	4	3	2	4	2	3	34
4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	43
1	4	4	4	4	3	4	4	2	3	33
16	27	26	24	21	21	25	26	17	18	221

5	5	4	5	2	1	5	3	30
2	4	4	4	2	1	3	1	21
1	3	1	4	2	1	2	4	18
1	4	2	4	2	2	5	5	25
4	5	4	5	2	3	5	3	31
1	4	1	5	2	1	4	3	21
14	25	16	27	12	9	24	19	146

DEBILIDADES
No se realizan investigaciones sistémicas de gustos y preferencias de los clientes
Necesidad de planificación estratégica dirigida al cumplimiento de los objetivos
Falta de planes de capacitación y formación para los empleados
No existe un plan de control y seguimiento de los planes y proyectos a futuro.

4	5	5	2	4	2	2	4	2	2	32
3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	28
1	4	4	4	1	1	3	2	1	1	20
1	1	1	4	3	3	4	3	2	3	25
9	13	13	14	11	8	12	11	7	9	105

1	3	1	5	4	1	1	1	17
1	4	2	4	3	1	3	1	19
3	5	3	4	1	1	1	1	19
1	3	3	5	1	1	2	1	17
6	15	9	18	9	4	7	4	72

Grado de vulnerabilidad de la empresa: 32%

Potencialidad	41%	Desafío	27%
Limitación	19%	Riesgo	13%

Fuente: Mg. Ing. Camilo Acevedo Vidal – Universidad Viña del Mar.

Con base a la matriz DOFA expuesta anteriormente se puede concluir lo siguiente:

- La empresa Distribuciones JG tiene un 41% de potencialidad para aprovechar las oportunidades que se presentan con las fortalezas que posee.
- La empresa Distribuciones tiene 19% de limitaciones ya que sus debilidades deben reforzarse para afrontar las oportunidades que se presentan.
- La empresa Distribuciones JG posee un 27% de desafíos para hacer frente a las amenazas existentes con las fortalezas que posee.
- La empresa Distribuciones JG tiene un 13% de riesgo, por lo que debe establecer acciones para reforzar o superar sus debilidades para enfrentar las amenazas existentes.

A continuación, se definen las estrategias planteadas de acuerdo con la matriz DOFA, las cuales se encuentran en concordancia con los objetivos de la organización y a su vez, con la misión de la empresa Distribuciones JG:

- Garantizar la prestación de los servicios a precios competitivos de forma eficiente, confiable, oportuna, y con calidad. (F₁O₂ O₃)
- Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores que faciliten la adaptación de nuevas tecnologías y el uso de recursos renovables a la empresa. (O₈F₆O₄)
- Implementar sistemas que permitan a las instalaciones responder ante una posible alza de demanda y a las cambiantes necesidades del mercado. (F₃ F₅O₁ O₄)

- Desarrollar procesos de planeación estratégica que permitan hacer seguimiento a los planes de la empresa, así como estar conocer los gustos, preferencias y necesidades de los clientes. (D₁ D₂ D₄ O₁O₂O₃)
- Gestionar procesos de capacitación que estimulen el desarrollo integral de nuestros colaboradores a través de herramientas tecnológicas. (D₃O₄O₇)
- Crear planes de acción con el área administrativa donde se planteen estrategias que mitiguen los impactos de normatividad política y tecnológica que se presentan en el entorno constantemente. (F₅, A₁, A₂,) (F₃, A₂)
- Establecer un programa para la recolección de residuos, donde la organización haga énfasis en la importancia del cuidado al medio ambiente, tanto para sus empleados como clientes (F₁, A₃)
- Establecer una propuesta comercial con los proveedores para incursionar en nuevos mercados, y mirar la viabilidad de creación de nuevos productos con la misma base de materiales. (F₆, A₄, A₅, F₄)
- Realizar proyectos de capacitación para los empleados y altos directivos, donde no solo sirvan mejorar su potencial de productividad, sino que también se informen sobre las nuevas reglamentaciones y tendencias que están incursionando en el mercado y el sector en el que se desempeñan.
- Mantener una actualización previa de la situación sociopolítica y económica del país, frente a la economía del sector, para crear estrategias oportunas que permitan mitigar las consecuencias de estas mismas (F₁, F₄, A₅A₆, A₇, A₈)
- Realizar estudios constantes donde se puedan tener en cuenta los cambios geográficos, políticos y sociales que puedan afectar el entorno, y de esta manera tener planes de acción, frente a estos diferentes panoramas (D₄, O₅, O₆, O₉, O₁₀)

Se propone para la empresa Distribuciones JG el siguiente plan de acción con el fin poder controlar las estrategias planteadas para el desarrollo del “Proyecto Análisis interno y externo”:

Tabla 27. Plan de acción propuesto para el proyecto "análisis interno y externo de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".

	Estrategia	Indicador de Gestión	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuánto?	¿Cuándo?	Responsable
			Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Presupuesto	Plazo	¿Quién?
PROYECTO "ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO"	• Garantizar la prestación de los servicios a precios competitivos de forma eficiente, confiable, oportuna, y con calidad.	N° Ventas realizadas	Establecer y negociar con los proveedores las garantías de precio y calidad	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 800.000	Mensual	Área de operaciones, ventas y área de distribución
	• Implementar sistemas que permitan a las instalaciones responder ante una posible alza de demanda y a las cambiantes necesidades del mercado.	% avance en la implementación	Implementar un sistema interno que permita que la empresa se adapte a los cambios que pueda tener la demanda.	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$25.000.000	36 meses	Área Financiera y de compras
	• Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores que faciliten la adaptación de nuevas tecnologías y el uso de recursos renovables a la empresa.	% nuevas alianzas con proveedores	Adaptarse por medio de nuevas alianzas con proveedores a los requerimientos del mercado.	Humanos - Tecnológicos- Financieros		36 meses	Área Administrativa y de Operaciones
	• Desarrollar procesos de planeación de estrategia que permitan hacer seguimiento a los planes de la empresa, así como estar conocer los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.	% de avance del desarrollo de la planeación estratégica	Mediante el desarrollo de una planeación estratégica y medición de satisfacción de los clientes mediante correos electrónicos	Humanos	\$ 2.000.000	36 meses	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
	• Gestionar procesos de capacitación que estimulen el desarrollo integral de los colaboradores a través de herramientas tecnológicas.	Porcentaje de personal capacitado	Realizar capacitaciones e incitando a los trabajadores que acudan a los talleres y seminarios para fortalecer sus competencias	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 5.500.000	36 meses	Área Administrativa, Financiera y de RRHH

• Crear planes de acción con el área administrativa donde se planteen estrategias que mitiguen los impactos de normatividad política y tecnológica que se presentan en el entorno constantemente.	% avance en la implementación	Si por normatividad disminuyeran los proyectos de vivienda, la empresa puede incluir nuevos productos en su portafolio del servicio para el mismo sector o incursionar en nuevos mercados	Humanos - Financieros	\$ 9.000.000	36 meses	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
• Establecer un programa para la recolección de residuos, donde la organización haga énfasis en la importancia del cuidado al medio ambiente, tanto para sus empleados como clientes	% mecanismos implementados	Implementar los mecanismos necesarios para lograr que la gestión integral de residuos, se aplique de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente.	Humanos – Financieros	\$ 700.000	Mensual	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
• Establecer una propuesta comercial con los proveedores para incursionar en nuevos mercados i, y mirar la viabilidad de creación de nuevos productos con la misma base de materiales.	% rentabilidad	Analizar la viabilidad de entrar a mercados donde sus productos puedan ser acogidos	Humanos – Financieros	\$ 3.000.000	36 meses	Área Administrativa, Financiera y de RRHH y Área Financiera y de compras
• Realizar proyectos de capacitación para los empleados y altos directivos, donde no solo sirvan mejorar su potencial de productividad, sino que también se informen sobre las nuevas reglamentaciones y tendencias que están incursionando en el mercado y el sector en el que se desempeñan.	Porcentaje de personal capacitado	Capacitar mediante empresas externa al personal para que pueda ser partícipe del proceso de toma de decisiones en la empresa	Financieros	\$ 1.500.000	Cada 6 meses	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
• Mantener una actualización previa de la situación sociopolítica y económica del país, frente a la economía del sector, para crear estrategias oportunas que permitan mitigar las consecuencias de estas mismas	% estrategias oportunas aplicadas	Realizar análisis integrados de los cambios sociopolíticos y económicos del entorno y establecer su impacto en la organización.	Humanos	-	Cada semana	Área Administrativa, Financiera y de RRHH

• Realizar estudios constantes donde se puedan tener en cuenta los cambios geográficos, políticos y sociales que puedan afectar el entorno, y de esta manera tener planes de acción, frente a estos diferentes panoramas.	% planes de acción implementados	Establecer e implementar planes de acción que permitan reaccionar ante los posibles cambios del entorno.	Humanos - Financieros. Tecnológicos	-	Cada trimestre	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
				\$ 22.500.000		

Fuente: Elaboración Propia

2. Proyecto – Fortalecimiento de las unidades de negocio: para el desarrollo del proyecto en referencia, se diseñaron estrategias para la generar valor a las unidades de negocio de la empresa Distribuciones JG. No obstante, no es suficiente con el diseño de estas, sino que para que estas sean exitosas, adicionalmente, se debe establecer un plan de acción que permita fijar las acciones inmediatas para la consecución de dichas estrategias.

De acuerdo con el análisis de recursos y capacidades internas se propusieron estrategias de competitividad por unidad de negocio con el fin de perfilar a la empresa Distribuciones JG hacía una mejor posición competitiva y fortalecer los procesos en el interior de la empresa.

Por lo anterior, se sugiere el siguiente plan de acción para la empresa Distribuciones JG con el fin poder controlar las estrategias planteadas para el desarrollo del “Fortalecimiento de las unidades de negocio”.

Tabla 28. Plan de acción propuesto para el proyecto "Fortalecimiento de las unidades de negocio de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".

	Estrategia	Indicador de Gestión	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuánto?	¿Cuándo?	Responsable
			Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Presupuesto	Plazo (Revisión)	¿Quién?
Proyecto – Fortalecimiento de las unidades de negocio	Implementar programas de capacitación, formación para los colaboradores y medición del clima organizacional.	% capacitaciones	Identificar y el analizar aspectos internos que afectan a los empleados y que influyen en su motivación laboral.	Humanos - Tecnológicos - Financieros	\$ 3.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Reducir a niveles mínimos la rotación de personal	% rotación personal	Mejorar la selección de personal (encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias).	Humanos	\$ 8.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Establecer planes de control y seguimiento a los objetivos de la organización	% cumplimiento de objetivos	Definir procedimientos y delegar tareas	Humanos	-	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Definir estrategias de apalancamiento financiero.	% Eficiencia en implementación	Buscar mecanismos para aumentar la cantidad de dinero a invertir	Humanos - Financieros	\$ 4.000.000	Trimestral	Área Administrativa y de RRHH
	Cumplir con el pago de las obligaciones financieras y mantener el nivel de endeudamiento.	% cumplimiento pagos	Revisar montos y fechas de facturas para realizar los pagos en los plazos pactados	Financieros	-	Mensual	Área Financiera y de compras
	Mantener constante negociación con los proveedores	% nuevos convenios proveedores	Envío permanentemente de información los precios y ofertas.	Humanos	-	Mensual	Área Financiera y de compras

	Realizar las compras a los proveedores con el tiempo suficiente para cumplir en los tiempos de entrega	% abastecimiento	Realizar actividades de solicitud de insumos a proveedores con tiempo.	Humanos-Financieros	-	Quincenal	Área Financiera y de compras
	Fortalecer la cultura de enfoque al servicio al cliente mediante la medición de la satisfacción de estos.	% retención al cliente	Canalizar los procesos de la empresa hacia la satisfacción del cliente	Humanos	\$ 1.500.000	Mensual	Área de operaciones y ventas
	Realizar mantenimientos periódicos a los equipos tecnológicos, herramientas y flota de vehículos con los que cuenta la empresa	% de equipos que se les realiza mantenimiento	Elaborar fichas técnicas de la flota, equipos y herramientas con el fin de tener un control de los mantenimientos periódicos.	Humanos - Tecnológicos - Financieros	\$ 10.000.000	Cada Trimestre	Área Administrativa, y de RRHH - Área Financiera y compras
	Desarrollar procesos de mejora de calidad con el fin de mejorar la imagen de la organización	% avance del proceso	Identificar las debilidades para mejorarlas y afianzar las fortalezas de la organización.	Humanos	\$ 3.000.000	Trimestral	Área de operaciones y ventas
	Realizar estudios sobre la participación de la empresa en el sector de influencia	% avance del estudio	Recopilar información del comprador y competencia .	Humanos-Financieros	\$ 15.000.000	Años 2020-2023	Área Administrativa y de Recursos Humanos
	Coordinar oportunamente el despacho de pedidos	Tiempo promedio total para finalizar una orden	Gestionar adecuadamente la recepción y despacho de las órdenes de pedido	Humanos	-	Mensual	Área de distribución

	Realizar seguimiento a los pedidos desde que se solicita el material en bodega hasta que se realiza la entrega	Tiempo promedio total para finalizar una orden	Revisar el proceso logístico interno de la empresa	Humanos	-	Mensual	Área de distribución
	Cumplir con el cumplimiento en los tiempos de entrega	Tiempo promedio total para finalizar una orden	Planificar y optimizar las rutas y horarios de entrega	Humanos	-	Mensual	Área de distribución
	Garantizar que los pedidos de los clientes lleguen en buen estado a su lugar de destino	Tiempo promedio total para finalizar una orden	Adaptar la flota de vehículos (dispositivos, carrocería, equipos) para reducir el riesgo de daño en los productos	Humanos	\$ 1.500.000	Mensual	Área de distribución
					\$ 42.000.000		

Fuente: Elaboración Propia

3. Proyecto –Identificación de grupos de interés: para el desarrollo de este proyecto se propuso el diseño de estrategias de generación de valor para los diferentes grupos de interés con el fin de posicionar la organización frente a los clientes, volviéndola más atractiva y relevante.

De esta manera, la empresa Distribuciones JG con el fin de poder controlar las estrategias planteadas se están cumpliendo, propone el siguiente plan de acción para el desarrollo del Proyecto - Identificación Grupos de Interés:

Tabla 29. Plan de acción propuesto para el proyecto "Identificación de grupos de interés de la empresa Distribuciones JG para el periodo 2020-2023".

	Estrategia	Indicador de Gestión	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuánto?	¿Cuándo?	Responsable
			Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Presupuesto	Plazo (Revisión)	¿Quién?
Proyecto - Identificación Grupos de Interés	Garantizar la prestación de los servicios a precios competitivos de forma eficiente, confiable, oportuna, y con calidad.	% cumplimiento	Reunirse con proveedores con el objetivo ofrecerles excelente calidad de servicio y/o producto.	Humanos - Tecnológicos	\$ 100.000	Mensual	Área de operaciones y ventas / Área financiera y compras
	Fortalecer las relaciones con los clientes y Usuarios con el fin de responder a problemáticas y necesidades de estos	% Satisfacción del cliente	Conocer e identificar el comportamiento de los clientes a fin de conocer sus necesidades	Humanos - Tecnológicos	\$ 5.000.000	Mensual	Área de operaciones y venta
	Implementar planes de acción y programas de mejoramiento continuo para fortalecer la cultura de calidad del servicio y el fortalecimiento en las relaciones de mutuo beneficio	% avance	Identificar las fortalezas de la cultura de la evaluación interna con el fin de contribuir al mejoramiento	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 5.000.000	Mensual	Área Administrativa, Financiera y de RRHH
	Establecer relaciones directas con los clientes actuales y potenciales con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.	% clientes fidelizados	Realizar un estudio de los clientes y saber qué es lo que buscan y a qué le dan valor.	Humanos	\$ 3.000.000	Mensual	Área de operaciones y venta
	Conocer y aplicar la normatividad del sector comercial y de la construcción.	% avance revisión	Revisar si la empresa está aplicando adecuadamente la normatividad	Humanos - Financieros	\$ 2.000.000	Trimestral	Área Administrativa y de RRHH
	Implementar controles externos de revisoría fiscal, o su equivalente que vigile el cumplimiento de la normatividad aplicable en la organización.	% irregularidades	Evaluar el sistema de control interno con el fin de encontrar errores o irregularidades en los procesos	Humanos - Financieros	\$ 1.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Atraer, retener y desarrollar el talento humano, ofreciendo oportunidades de	% rotación	Ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo profesional y un	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 2.000.000	Trimestral	Área Administrativa y de RRHH

	crecimiento laboral para los colaboradores		incremento a nivel salarial;				
	Desarrollar acciones orientadas a garantizar la salud ocupacional (SG-SST) bajo trabajo seguro, que contribuya a la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales	% horas de capacitación por área	Garantizar programas de salud ocupacional	Humanos - Financieros	\$ 7.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Propiciar la generación de espacios que estimulen el diálogo entre sus colaboradores, facilitando el desarrollo de una cultura inclusiva y participativa, diversidad y el cambio.	cantidad de reuniones	Reuniones con el fin de estimular a los colaboradores para que hagan parte del proceso de toma de decisiones	Humanos	\$ 500.000	Trimestral	Área Administrativa y de RRHH
	Gestionar procesos integrales y alineados con las mejores prácticas, que estimulan el desarrollo integral de nuestros colaboradores ofreciéndoles herramientas para que asuman liderazgo.	% acercamiento con el gobierno local	Desarrollo del liderazgo en los colaboradores	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 3.000.000	Trimestral	Área Administrativa y de RRHH
	Tener en cuenta los riesgos al tomar decisiones de proyectos de inversión, evaluando y mitigando dichos riesgos.	% rentabilidad	Identificar posibles riesgos	Humanos - Financieros	\$ 2.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
	Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, y actividades deshonestas, originados tanto al interior como al exterior de la empresa.	% riesgo de riesgo	Analizar metodologías de prevención y gestión del riesgo	Humanos - Financieros	\$ 500.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH- Área Financiera y de compras
	Conciliar los movimientos de las cuentas corrientes de la empresa	% riesgo potencial	Reportes de los movimientos bancarios	Humanos - Financieros	-	Mensual	Área Financiera y de compras

Fortalecer las relaciones con su red de abastecimiento a través de buenas prácticas entendiendo que el buen desempeño de sus proveedores es importante para el logro de objetivos estratégicos.	% entregas perfectamente recibidas	Poner por escrito nuestras especificaciones y establecer plazos de entrega para que los proveedores puedan recabar todos los recursos necesarios para atender nuestros pedidos.	Humanos - Financieros	\$ 200.000	Mensual	Área de operaciones y ventas
Vigilar la correcta ejecución de los contratos suscritos, protegiendo los derechos de la Empresa, del contratista y de terceros.	% contratos ejecutados correctamente	Designar supervisores e interventores de los contratos con el fin de vigilar la correcta ejecución del objeto contratado	Humanos - Financieros	\$ 1.000.000	Semestral	Área Administrativa y de RRHH
Planear, operar y mantener la infraestructura en armonía con el medio ambiente para prevenir, mitigar y remediar los impactos ambientales.	% avance	Dar manejo a los residuos sólidos.	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 8.000.000	Entre 1-3 años	Dirección General y demás áreas
Mejorar la calidad de vida en las comunidades con el fin de prevenir, mitigar y remediar los impactos generados	% Disminución residuos	Disminuir los desechos sólidos en los que se entregan los productos	Humanos - Financieros	\$ 8.000.000	Entre 3-4 años	Dirección General
Establecer mecanismos que contribuyen a la permanente identificación y evaluación de los impactos ambientales proponiendo estrategias de prevención, mitigación y control	% avance informe	Realizar un Informe de evaluación sobre impactos y vulnerabilidad	Humanos - Tecnológicos- Financieros	\$ 3.000.000	Anual	Dirección General y demás áreas
				\$ 51.300.000		

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se concluye que la implementación de los tres proyectos formulados anteriormente tendrá un costo para la empresa de noventa y seis millones

seiscientos pesos m/cte. **(\$115.800.000)** y se propone el desarrollo de estos entre los años 2020 al 2023.

14. FASE 8: ADAPTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

La realización de un seguimiento constituye todo un conjunto de actividades como el análisis y la recopilación de toda la información del proyecto o estrategia a realizar, a medida que se fijan las metas y actividades que han sido planificadas para las distintas fases del trabajo, este seguimiento le permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. O Si se está llevando a cabo adecuadamente, además es una herramienta de gran valor que le permite a las empresas evaluar los resultados de sus estrategias.

Para la empresa distribuciones JG con la implementación de este seguimiento le permitirá determinar si los recursos disponibles son suficientes y están siendo bien administrados, así como si su capacidad de trabajo está siendo la adecuada, o si está cumpliendo con lo que se había planificado. También se establecerán los mecanismos y el tiempo de progreso en que se propone evaluar los resultados de las propuestas de tal manera que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas dependiendo sea el caso.

14.1. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una de las herramientas de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos que tiene la empresa en sus diferentes áreas o unidades. Está orientado al seguimiento de indicadores, y es común que el CMI sea controlado por la alta dirección de las empresas, por tanto, es deber de los directivos analizar el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje una correspondencia entre los diferentes sectores de la empresa.

Con la construcción del cuadro de mando integral le permitirá a la empresa distribuciones JG poder explicar el modelo de negocio y darle seguimiento y control al plan o estrategia que se va a realizar de esta manera traducirlo a indicadores con los que podrán definir la forma de cómo alcanzarlos, todo esto teniendo claro como las acciones del día a día afectan no solo a corto plazo si no también al largo plazo.

Una vez el CMI es puesto en marcha se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa y unir esfuerzos en una sola dirección.

Para la construcción del cuadro de mando integral de la empresa Distribuciones JG se proponen las Siguienes perspectivas:

1. Perspectiva Financiera: el cuadro de mando integral mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo principal para las empresas que buscan permanecer en el mercado, se establece que para la empresa Distribuciones JG es importante crear una sólida base financiera que le permita sostener el propósito de su misión y alcanzar la meta de la visión el cual está dentro del marco de direccionamiento estratégico que se planteó.
2. Perspectiva del cliente: Distribuciones JG para lograr ser una empresa reconocida establece diferenciar su servicio y calidad en varios aspectos claves con el fin de satisfacer a sus clientes, lo que genera la fidelización y obtención de nuevos clientes tanto clientes potenciales que realizan pedidos a grandes volúmenes como los pequeños clientes que compran al detal.
3. Perspectiva de procesos internos: los procesos internos de Distribuciones JG van enfocados a dos componentes principales de la estrategia como; mejorar continuamente los procesos de entrega y reducir costos junto a mejorar la utilización del espacio.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la base de la estrategia Para la empresa Distribuciones JG será su talento humano por lo cual al fortalecer su fuerza laboral toma por adoptarse responsabilidad primaria.

Para poder lograr una medición adecuada del comportamiento de cada indicador, se establece una tabla de indicadores la cual tiene como finalidad realizar seguimiento continuo a cada uno de los objetivos propuestos siendo estas las tres iniciativas estratégicas:

- Excelencia operacional
- Generación de valor financiero

- Cultura orientada al cliente

El siguiente tablero de indicadores se describirá como variables en las que se basará los resultados:

- Objetivo: hace referencia a que es lo que se quiere conseguir con el indicador a que se le está apuntando.
- Indicador: nombre con el que se basa el indicador.
- Definición operacional describe el significado del indicador.
- Meta Propuesta: el objetivo cuantificado a largo plazo, es decir se deben cumplir la meta trazada para cumplir con el objetivo que se ha propuesto.
- Frecuencia: indica cada cuando se debe realizar la medición del indicador para observar cómo se está comportando.
- Responsable de la medición: persona a cargo de vigilar el comportamiento.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral que se propone a la empresa distribuciones JG para la realización de seguimiento y control de sus estrategias:

Tabla 30. Cuadro de mando propuesto para la empresa Distribuciones JG.

Objetivo	Indicador	Dirección operacional	Meta	Frecuencia	Responsable
FINANCIERO					
Incrementar los ingresos por clientes actuales o nuevos	Aumento en la facturación por cliente	Por cada compra de un cliente se mide las ventas realizadas en el lapso de un mes para observar el aumento de las mismas	12%	Mensual	Gerente y administradores
Aumentar liquidez	Razón corriente	Por cada deuda que tenga la empresa debe de disponer de Y valor para respaldar la deuda, este indicador demuestra la solidez y liquidez de la empresa	1 vez	Mensual	Contador

Incrementar el ingreso de nuevos clientes	Clientes nuevos	Sumatoria total de las facturas, de los nuevos clientes que se contactan cada mes	5%	Mensual	Área comercial
Cliente					
Variar el portafolio de productos	Nuevas líneas	Se debe medir la cantidad del material nuevo que se quiere comercializar	3%	Mensual	Área comercial
Minimizar los tiempos de entrega	Medición de tiempos de entregas	Tiempo que transcurre desde la compra del producto a la entrega del cliente	1dia	Semanal	Área de logística
Confianza del cliente	Porcentaje de Fidelidad clientes	Asesoramiento a los clientes por parte de los vendedores	50%	2meses	Área administrativa
Procesos internos					
Mejorar los procesos de almacenamiento y distribución	Errores encontrados	Detectar e informar los errores encontrados en cada uno de los procesos para medirlos y minimizarlos. Mes a mes	100%	Semanal	Área administrativa
Aprendizaje					
Desarrollar en sus empleados habilidades de servicio	Capacitaciones con entidades especializadas en el tema y proveedores	Realizar capacitaciones orientadas al servicio al cliente, venta y preventiva	80%	Trimestral	Área administrativa

Fuente Elaboración Propia

Según los análisis realizados se pudieron identificar que algunas técnicas que se adaptan actualmente a las necesidades que tiene la empresa distribuciones JG para el cumplimiento de las estrategias establecidas son estas herramientas sugeridas:

- Gestión de riesgo
- Gestión del cambio
- Liderazgo y dinámica empresarial
- Cadena de valor

14.1.1 GESTIÓN DEL RIESGO

Todas las organizaciones están expuestas a múltiples factores de riesgo; al proporcionar créditos a los clientes, al realizar inversiones, en las labores operativas diarias, etc., así pues, con el fin de evitar consecuencias negativas para la organización, en el interior de esta debe existir un buen proceso de toma de decisiones.

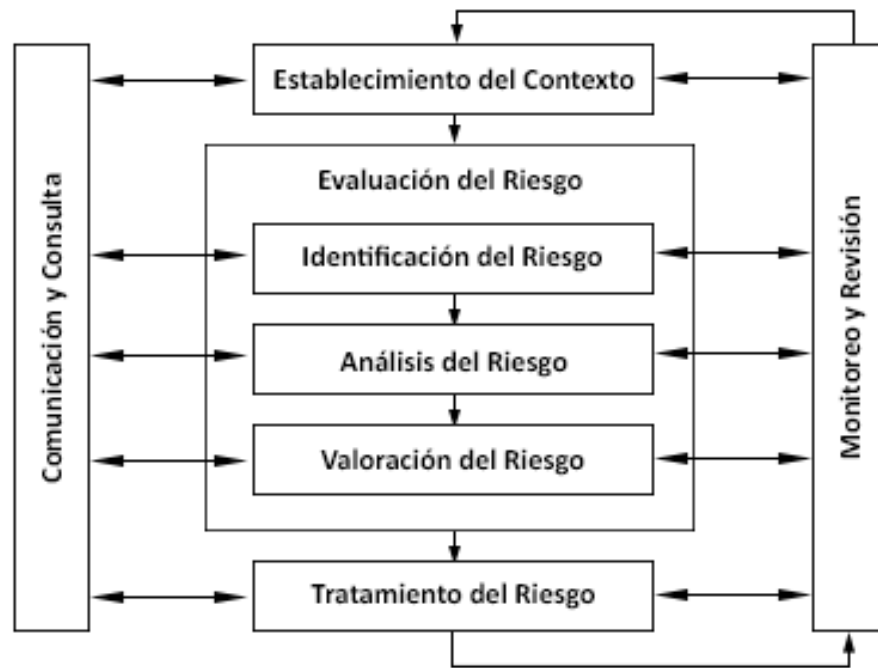
La gestión de riesgo permite identificar los posibles peligros a los que las empresas están expuestas, para luego adoptar las medidas necesarias para establecer los procesos adecuado con el fin de responder a los factores de riesgo en las actividades que realizan las organizaciones, así pues, permite aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos.

Es por esto que, para garantizar que las organizaciones tengan un crecimiento sostenible en el mercado deben incluir análisis del riesgo en sus procesos tanto internos como externos, promoviendo los comportamientos deseados y creando políticas para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos.

La gestión de riesgos ayuda al administrador o gerente de la compañía a saber cómo actuar ante las incertidumbres, riesgos y oportunidades con el fin de mejorar la capacidad de la empresa para generar valor.

De acuerdo con el análisis realizado, se propone la implementación del siguiente modelo de gestión del riesgo el cual se adapta a las necesidades actuales de la empresa Distribuciones JG:

Esquema 7. Modelo de Gestión de Riesgo propuesto para la empresa Distribuciones JG basado en ISO 31000:2012



Fuente: International Organization for Standardization (ISO)

Así pues, se propone el siguiente desarrollo de la matriz de gestión de riesgos para la empresa Distribuciones JG:

Tabla 31. Matriz de Riesgos propuesta para la empresa Distribuciones JG.

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS												
ID Riesgo	Categoría	Causa-Raíz	Descripción del Riesgo	Impacto	Responsable	Probabilidad	Impacto	Exposición al Riesgo	Grado	ESTRATEGIAS		
										Tip o	Descripción	Seguimiento a la estrategia
Falta de un cronograma concreto para avanzar en el proceso de la planeación estratégica	Gerencia Proyecto	Poca planificación del método que se va utilizar para la realización del objetivo	Por carencia de un cronograma, que permita llevar a cabo en un orden de estrategias, sea posible que el objetivo no sea cumplido en su totalidad	ALTO	Admón.	1,00	0,40	0,40	Riesgo Alto	Evitar	Plantear un cronograma de actividades donde estén especificadas las pautas a seguir para el cumplimiento de los objetivos	Vigilar el que el cronograma de actividades se esté realizando de acuerdo al orden establecido
Poco margen de tiempo para la realización de las actividades previstas según la metodología aprobada	Organizacional	No se realicen las actividades propuestas dentro del tiempo establecido	Se prolongue el tiempo de ejecución de las actividades, y estas superen el tiempo meta de lo planeado	ALTO	Gerencia	1,00	0,40	0,40	Riesgo Alto	Evitar	Realizar las actividades de manera organizada según se plantearon en el cronograma y en el tiempo de ejecución	Verificar el cumplimiento de cada una de las tareas y definir el tiempo para cada una de ellas
Poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha; y toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.	Organizacional	Se presenten restricciones al cambio organizacional	En la cultura organizacional se llegue a presentar inconvenientes en los cambios que se desean realizar, y que las decisiones de los alto directivos no se tomen en un momento oportuno	ALTO	Gerencia	1,00	0,40	0,40	Riesgo Alto	Evitar	Comprometerse con todo el equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos, aportando de manera oportuna ideas y una buena sinergia del equipo	Verificar el trabajo en equipo, y como se comportan ante los cambios que se están presentando

Velocidad de cambio de las tecnologías y el costo de adquisición	Externos	La tendencia a organizaciones con recursos tecnológicos eficientes han sido los principales cambios a los que las empresas se deben enfrentar	Debido al avance de las tecnologías cada vez, se presentan más organizaciones que optan por mejorar su capacidad de respuesta antes lo clientes, compitiendo con tecnología. La cual hoy en día suelen tener un costo elevado por dicha adquisición	MEDIO	Administración	0,30	0,40	0,12	Riesgo Moderado	Mitigar	Teniendo en cuenta que como distribuidora los principales equipos tecnológicos se basan en equipo de transporte y manejo de bases de datos, es asequible para la organización la actualización de estos las veces que sean requeridas	Mantenerse al tanto de los nuevos equipos tecnológicos que salen al mercado, según favorezca a su actividad económica
--	----------	---	---	-------	----------------	------	------	------	-----------------	---------	---	---

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD	AMENAZAS				
1,00	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,80	0,04	0,08	0,16	0,32	0,64
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,60	0,03	0,06	0,12	0,24	0,48
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,40	0,02	0,04	0,08	0,16	0,32
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,20	0,01	0,02	0,04	0,08	0,16
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
IMPACTO	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

CONVENCIONES

Color	Rango	Tipo de Riesgo
	$R > 0,41$	Riesgo Muy Alto
	$0,20 < R \leq 0,40$	Riesgo Alto
	$0,10 < R \leq 0,20$	Riesgo Moderado
	$0,05 < R \leq 0,10$	Riesgo Bajo
	$R \leq 0,05$	Riesgo Muy Bajo

Fuente: SESTRA – Servicios Estratégicos de Consultoría

14.1.2 GESTIÓN DEL CAMBIO

Actualmente, es una constante empresarial la existencia de factores como: nuevos competidores, alta rotación del personal, cambio en las tecnologías, etc. que han obligado a las empresas a realizar cambios y a establecer procesos de renovación que les permita permanentemente innovar.

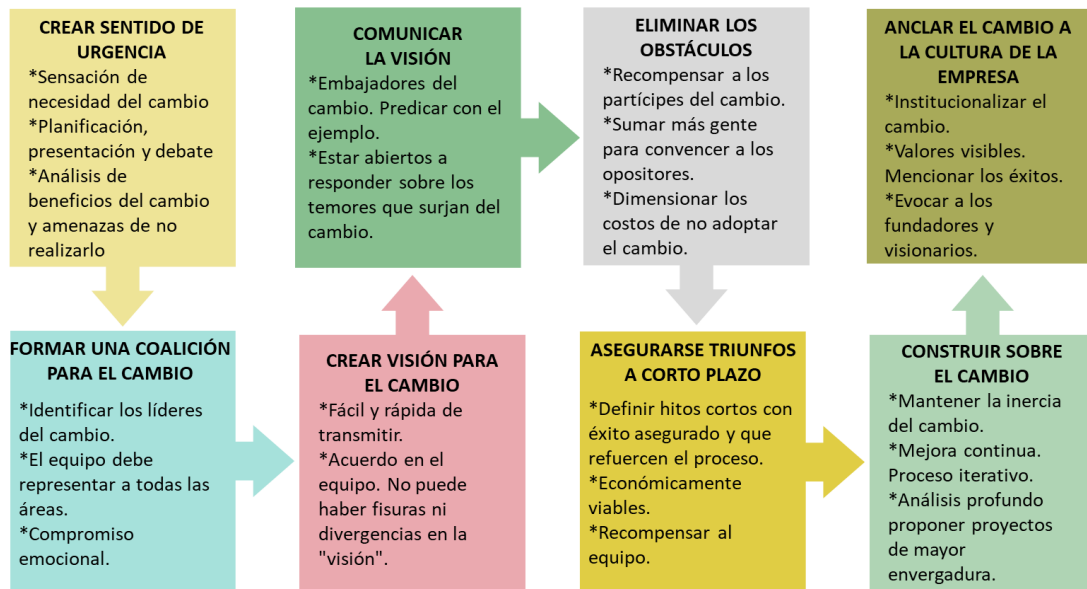
Una buena gestión empresarial facilita que los cambios en una organización sean satisfactorios para las partes interesadas, ya que permite que las empresas estén preparadas para afrontar los cambios, por tal motivo, se debe tener la habilidad de motivar a sus colaboradores para mantenerse en constante renovación.

Así pues, la gestión del cambio facilita la implementación de procesos de renovación ya que se implica a todas las personas que hacen parte de la organización con el fin de reducir la resistencia al cambio; facilitando la aceptación de la nueva forma de operar de la organización. Por lo tanto, se deben aprovechar los cambios que presenta el entorno empresarial para así beneficiar a la organización, volviendo su estructura más flexible mediante la implementación de herramientas y técnicas para afrontar los cambios que se puedan presentar.

Los directivos deben tener la capacidad de generar en el interior de las organizaciones la capacidad de producir el cambio ya sea en establecer nuevos procedimientos, cambiar procesos o metodologías empleadas. No obstante, la gestión del cambio va más allá de los nuevos procesos, ya que se debe cambiar la mentalidad de las personas que hacen parte de la empresa, desde los empleados quienes deben ejercer mayor participación hasta al administrador o gerente el cual debe estar abierto a la retroalimentación.

De acuerdo con el análisis realizado, se sugiere la implementación del siguiente modelo de gestión del cambio el cual se adapta a las necesidades actuales de la empresa Distribuciones JG con el fin de que continúe siendo competitiva:

Esquema 8. Modelo de gestión del cambio de Kotter propuesto para la empresa Distribuciones JG.



Fuente: John Paul Kotter Libro: Leading Change

14.1.3 LIDERAZGO Y DINAMICA EMPRESARIAL

Actualmente, para la supervivencia de las organizaciones no es suficiente actuar de acuerdo con lo que solicita el mercado, sino, es necesario tomar decisiones dinámicas de acuerdo con el actuar de la competencia, por tal motivo, la empresa debe estar preparada para los cambios que se puedan presentar.

De igual manera, se debe conocer que el comportamiento de las personas que conforman una organización influye directamente en su eficiencia, así pues, los gerentes o administradores de la organización deben considerar a cada colaborador como una representación única de todos los factores de conducta ya que cada persona es diferente; cada uno con personalidad diferente, actitudes, experiencias de vida, creencias y niveles de aspiración.

Por lo tanto, las empresas deben saber en qué condiciones internas se encuentran, con el fin de estar en igualdad de condiciones para competir en el mercado.

Así pues, las organizaciones deben tener capacidad de respuesta a los cambios que se presentan diariamente, establecimiento las mejores herramientas que se adapten con el tipo de liderazgo. De igual manera, para permanecer en el mercado se deben implementar planes operativos con el fin de tomar decisiones que favorezcan a la organización dentro del sector de influencia.

De modo que, las organizaciones deben estar en permanente cambio, comparándose constantemente con la manera de operar de la competencia con el fin de tomar las medidas necesarias para mantener su producto en el mercado, generar preferencia en los clientes y permanecer en el tiempo.

Por tal motivo, se le recomienda a la empresa Distribuciones JG la implementación del siguiente modelo el cual le permitirá analizar la interacción de su estructura, sus procesos, así como de las relaciones humanas en el interior de la organización con el fin de fortalecer su economía y comprender cómo su cultura empresarial impacta en los colaboradores para finalmente mejorará la productividad de la organización.

Esquema 9. Modelo de capacidades dinámicas sugerido a la empresa Distribuciones JG.



Fuente: Bravo Ibarra Edna, Mundet Hiern Joan y Suñé Torrents Albert.

14.1.4 CADENAS DE VALOR GLOBAL

Una cadena global de valor es todo un grupo de actividades, que se realizan para la producción de un bien o servicio, que se llevan a cabo en distintas localidades geográficas ya sea, países o regiones donde la empresa no ha logrado establecerse. La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a establecer las ventajas competitivas de la organización, mediante esta lo que se busca es conseguir examinar la compañía en sus actividades estratégicas más importantes el fin de comprender como estas funcionan.

Para la organización la aplicación de esta técnica traerá consigo ventajas competitivas, durante su estudio se aplica también a otras actividades como la cadena de suministro y las redes de distribución. Todo lo anterior ha sido considerado de gran importancia para su estudio debido a los nuevos procesos económico, tecnológico, político y social que ha traído consigo la globalización por ende se han tomado como alternativas para las empresas establecer una cadena de valor. Por esta situación se le propone a la empresa distribuciones JG la implementación de un análisis de la cadena global de valor con la cual le proporcionara ventajas como; muestra de las debilidades y fortalezas de los aliados, proveedores, clientes y además proponer alianzas estratégicas entre otros.

14.1.5 ALIANZAS ESTRATEGICAS

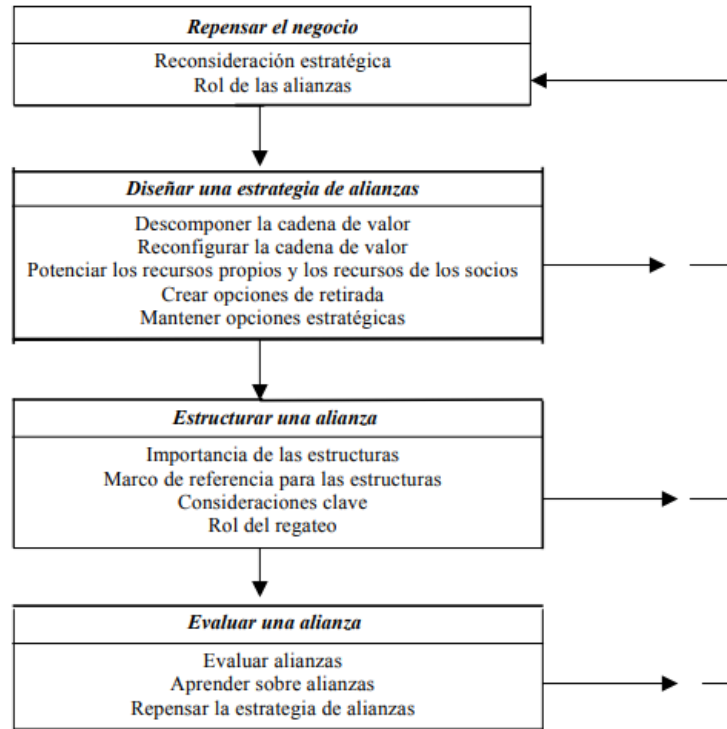
Hoy en día las alianzas estratégicas representan en gran medida una opción válida para las organizaciones y de esta forma poder generar un valor compartido, dado a que nos encontramos en la actualidad con la aparición de nuevos sectores, globalización, liberación de los mercados y las empresas deben buscar modelos alternativos de desarrollo. Una de estas opciones es tener una alianza estratégica la cual se caracteriza por ser un compromiso entre 2 o más empresas que comparten unos objetivos y una misión en común donde lo que se busca principalmente es la creación de un valor compartido que los convierta en unos competidores fuertes dentro del mercado.

Se le propone a la empresa distribuciones JG que estudie la posibilidad de realizar una alianza comercial, ya que son una buena opción para las pequeñas y medianas empresas de esta manera poder expandir su negocio a otros mercados tras realizar su respectivo análisis estudio de mercado y valorar si están preparados para ello. Para las empresas que ya han elegido expandirse, es una buena opción realizarlo de la mano de otras empresas que cuenten con las mismas características, con el mismo tipo de público objetivo, y que tenga más o menos la misma experiencia de tiempo en el mercado, con las que puedan trabajar con un propósito en común, compartiéndose información, recursos y capacidades para poder lograrlo.

Es importante hacer un análisis detallado de la alianza estratégica puesto que no es tan fácil, se debe determinar primero si es lo que más le conviene a la empresa, porque no en todos los casos va a ser la mejor solución.

A continuación, se presenta el modelo de alianza estratégica entre dos organizaciones, los factores que se deben de tener en cuenta:

Esquema 10. Modelo de alianza estratégica propuesto para la empresa Distribuciones JG.



Fuente: Michael Yoshino y Srinivasa Rangan. Libro “Las alianzas estratégicas”.

15. CONCLUSIONES

- A partir de la formulación del modelo de negocio se logra establecer que con la implementación de un plan de direccionamiento estratégico se propicia el mejoramiento de la posición competitiva de la organización en el mercado.
- A partir de la identificación de los diferentes entornos se logra establecer un plan prospectivo del negocio que le permite a la empresa responder a los requerimientos del mercado.
- A partir de la formulación del modelo de negocio de planeación estratégica se logra establecer las principales características de propuesta de valor de la empresa como son el cumplimiento y seriedad en las entregas, sistema de distribución y transporte propio, calidad y buenos precios y la constante satisfacción de los clientes.
- Con base en el análisis de proyecciones futuras se logra establecer que la empresa en el mediano y largo plazo desea tener con los grupos de interés a impactar una imagen competitiva, seria y sostenible soportada en un personal capacitado, productos duraderos con altos estándares de calidad, cumplimiento, calidad y buenas instalaciones.
- A partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa se logra establecer que entre sus principales fortalezas se destacan la cultura de enfoque en el servicio al cliente, el uso eficiente y efectivo de sus recursos, sus instalaciones estratégicamente localizadas y diseñadas además de tener una capacidad de adaptación a los cambios.
- Con base en el análisis interno realizado a la empresa se logra establecer que con la transmisión de aspectos de la cultura organizacional como:

principios, valores y ética organizacional se genera mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

- A partir de la identificación de los entornos se logra establecer que entre sus principales estrategias de competitividad se encuentra máximo cumplimiento en los tiempos de entrega, apoyo personalizado al cliente en el proceso de compra además de permitir que el cliente le realice seguimiento en tiempo real a sus pedidos.
- A partir del diseño del plan estratégico se logra identificar que algunas de las ventajas competitivas de la empresa que le permiten ser más atractiva y relevante para el mercado meta son contar con flota de vehículos propios, alianzas estratégicas de exclusividad con sus proveedores, así como buenas instalaciones.
- Con base en el análisis a las estrategias propuestas se logra establecer que la empresa debe implementar planes de acción que le permitan tener control, hacer seguimiento y evaluar los resultados obtenidos de las estrategias planteadas tanto para los grupos de interés como para las áreas funcionales.
- A partir del análisis realizado a los métodos de seguimiento para las estrategias propuestas se logra establecer que los principales indicadores de seguimiento que le permitan verificar el grado de cumplimiento de la mayor parte de objetivos y estrategias propuestas son % rotación, % incremento ventas, % riesgo, % rentabilidad, así como, % entregas a tiempo.
- La gerencia de la empresa Distribuciones JG no cuenta con conocimientos técnicos administrativos por lo que no están aplicando un proceso de planeación estratégica, generando que la empresa entre en un estado de

estancamiento. Con la propuesta de la implementación de un plan estratégico les permitirá estar preparados para los retos que puedan presentar el mercado.

- De acuerdo al análisis interno realizado en la empresa se infiere que la Distribuidora JG ha crecido de manera desorganizada, ya que, no ha contado con un direccionamiento estratégico definido, por el contrario, ha sido gerenciada de manera empírica ocasionando que el proceso de toma de decisiones sea de acuerdo a las necesidades diarias que se vayan presentando y por ende no existan estrategias que le permitan mantenerse en el mercado.
- La empresa Distribuciones JG, podría perder competitividad frente a sus competidores debido a que no está aprovechando las oportunidades del entorno ya que no tienen estrategias definidas que les permitan aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas que se puedan presentar.
- El sector de influencia de la empresa Distribuciones JG, ha presentado un crecimiento favorable en los últimos años gracias al incremento de los proyectos de vivienda en el municipio de Jamundí por lo que se hace indispensable la implementación de una planeación estratégica con el fin de aprovechar estas oportunidades del mercado.
- Con el fin de que la Distribuidora JG responda a las demandas que el mercado requiere se deben realizar cambios a la estructura actual y a los procesos del interior de la organización ya que se carece de estrategias y herramientas administrativas que impiden una adecuada organización y funcionamiento de la organización.
- Para realizar mejoras en la administración de la distribuidora y seguir siendo un referente en la venta de material PVC en la zona de influencia se propone

una reingeniería de procesos administrativos con el fin de optimizar las gestiones internas y externas que generen un crecimiento constante y que así los clientes tengan una alta satisfacción.

- La empresa Distribuciones JG no cuenta con una identidad corporativa renovada por lo que se hace importante actualizar la misión y visión de la organización para que se encuentren alineados con los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.
- La empresa Distribuciones JG no cuenta con una cultura organizacional fuerte por lo que se sugiere que aspectos como principios, valores, misión y visión sean compartidos a todas las personas que conforman la organización con el fin de que se sientan más comprometidos hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Se identificó que la empresa Distribuciones JG cuenta con ventajas competitivas frente a sus competidores ya que cuenta con su propia flota de vehículos generando que sus entregas sean en el tiempo acordado con los clientes y la estrategia de competitividad fundamentada en el Justo a tiempo (Just in time), método que facilita que un producto llegue al cliente en el tiempo oportuno a través de los canales de distribución y ventas, así se logrará la reducción de costos, además ayuda a controlar la cantidad de productos y servicios asegurando su calidad.
- La empresa Distribuciones JG con el diseño de estrategias de generación de valor para los diferentes grupos de interés posiciona a la organización frente a los clientes, volviéndola más atractiva y relevante para el mercado meta.
- Con la finalidad de poder tener control sobre las estrategias planteadas a la distribuidora se le hace necesaria la implementación de planes de acción y herramientas para hacer seguimiento y evaluar los resultados de sus estrategias.

16.RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis realizado, se le sugiere a la empresa Distribuciones JG las siguientes recomendaciones:

- Se le recomienda a la empresa Distribuciones JG colocar en práctica el presente direccionamiento estratégico con el objetivo de lograr alcanzar los objetivos y poner en marcha las estrategias propuestas.
- Implementar las estrategias propuestas y evaluarlas continuamente con el de verificar la eficacia sobre los procesos de la organización.
- Realizar una evaluación para cada plan de acción, haciendo énfasis en el área financiera con el fin de que se asignen correctamente los recursos a cada uno de ellos. Teniendo en cuenta que es uno de los factores más importantes que ayudarán a la obtención de buenos resultados.
- Realizar seguimiento periódico a la planeación estratégica elaborada, puesto que será el apoyo para todo el proceso de mejora continua gracias a su propósito de identificar los cambios que se hayan presentado y aplicar las convenientes correcciones para alcanzar cada una de las metas organizacionales propuestas.
- Impulsar la capacitación del personal de apoyo, ya que es de gran beneficio para la empresa tanto como para el empleado, debido a que actualiza sus conocimientos en nuevas técnicas y métodos de trabajo, contribuyendo a su desarrollo como profesional y esto le permita a la organización innovar y que se muestre más competitiva en dónde la calidad del trabajo y la productividad son factores importantes.
- Presentar el plan estratégico a todas las personas de la organización con el fin de que se un documento conocido y así lograr la consecución de los objetivos.

- Ejecutar un seguimiento constante del direccionamiento estratégico ya que servirá de soporte para todo el proceso de mejora continua, el cual logrará adaptarse a los cambios que se puedan generar con el fin de lograr la obtención las metas organizacionales propuestas.
- Promover el entrenamiento del recurso humano, ya que contribuye en la formación tanto para la organización y los colaboradores, aportando a su progreso profesional y logrando que la compañía pueda innovar y ser más competitiva en el mercado.
- Socializar el plan de direccionamiento estratégico a todo el recurso humano de la compañía con el fin de que sirva como instrumento y de esta manera conseguir la consecución de los objetivos.
- Continuar con la implementación de la planeación estratégica asignado todos los recursos necesarios e implicando a todo su personal para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Es necesario que la empresa tenga en cuenta los resultados de la evaluación de los factores internos y tome las medidas correspondientes en cada una de las áreas que la compone, con el fin de lograr una mejoría en los procesos que se vea reflejado en un mejor funcionamiento y competitividad de la organización.
- Es importante que la empresa adopte las propuestas desarrolladas en el presente trabajo con el fin de lograr el crecimiento y mejorar el posicionamiento de la organización.

17. BIBLIOGRAFIA

- Kotler, P y Lane, K.K. (2009) Dirección de Marketing. México. Pearson Prentice Hall.
- Aguilar, C.C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas de ciencia y tecnología. Recuperado de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Amaru, A.C. (2009). Fundamentos de Administración. México D.F: Ed. Pearson.
- Amaya, J.A. (2005) Gerencia: Planeación y Estrategia. Colombia: Editorial ISBN.
- Amo, B. Fo. (2011) El Cuadro de Mando Integral. Madrid: ESIC Editorial, 2011.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.
- Anónimo. (2019). Tipo de cambio y sus consecuencias. Centro Mexicano de Estudios Económicos y Sociales. Recuperado de: <https://cemees.wordpress.com/2015/04/18/tipo-de-cambio-y-sus-consecuencias/>
- Aragua (2017). Proyectos. Estudio de factibilidad. Recuperado de: <http://proyectos.aragua.gob.ve/descargas/ESTUDIOFACTIBILIDADECON%C3%93MICA.pdf>
- Betancourt, B. (2012). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Bolaños, L.F. (16 de agosto de 2018). Los escombros que quedan de las obras también se reciclan. Diario La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/los-escombros-que-quedan-de-las-obras-tambien-se-reciclan-2760303>

- Boxwell, R. (1996). Benchmarking for competitive advantage. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. Nueva York: Harper
- Carrion, M. J. (2007) Estrategia: de la visión a la acción. Madrid: ESIC
- Charan, R. (2007) Know How. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2016). Planeación Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). Balanza comercial a junio de 2019. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2019. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Frances, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación de México.
- Fred, D. (1988) La gerencia estratégica. El Proceso de Gerencia Estratégica. Estados Unidos: Legis Editores S.A.
- Fred, D. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Galindo, C. J. (2006) Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Goodtein, L y Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1988) Planeación estratégica aplicada. Bogotá D.C: Mc Graw Hill
- Gutiérrez, P.H (1999). Calidad Total y Productividad. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994) Reingeniería. Bogotá.: Grupo editorial Norma.

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. Boston: Harvard Business Review,
- Jouvenel, B. (1964), L'art de la Conjecture, Monaco/Sédeis (Société d'étude et de documentation économiques, industrielles et sociales. Paris: Éditions du Rocher.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Madrid: Ed PAPP.
- Kotler, P., & Armstrong G. (1996). Fundamentos de Marketing. New Jersey: Prentice Hall.
- Lafley, A. R. C 2009) Cambio de juego, cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación. Barcelona: Editorial Granica.
- Llorente, R.J.L. (2015). Los Delfines comen Ballenas: Los directores se transforman o desaparecen. Madrid: Editorial Planeta Alvi.
- Méndez, A.C.E (2006). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa.
- Meneghel, I., & Salanova, M y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional. Recuperado a partir de <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.
- Mintzberg, H., & Ahlstrand, B & Lampel, J. (2003) Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica.
- Mora-Riapiraa, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015) Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPyMes del

sector comercio en Bogotá. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2001). La Organización creadora de Conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press
- Ortiz, A. (2018). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa zona 1 nacional, en el periodo 2018 – 2022 en Santander de Quilichao (Tesis de Pregrado, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca, Colombia)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Ed: Wiley.
- Porter, M (1989). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F: Cecsa.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York.Free Press.
- Porter, M. (2015) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo México: Editorial Patria.
- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Sallenave, J.P. (2002) Gerencia Integral. Bogotá D.C: Editorial Norma.
- Schermerhorn, J. (Ed). (2013). Administración. México D.F: Ed. Limusa Wiley
- Serna, G, H. (2008) Planeación Estratégica. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Serna, G.H (Ed) (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá D.C: Ram Editores
- Serna, G.H (Ed) (2008). Planeación Estratégica. Bogotá D.C:3R Editores
- Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A

- Viscaya, G. C. (1998) Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Colombia: Edición: ISBN.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007) Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración estratégica. México: Pearson Educación de México S.A.

18. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario características actuales del modelo de negocio.



ENCUESTA PARA ESTABLECER EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES JG

1. ¿Tiene identificada claramente cuál es su actividad comercial?
2. ¿Cuales son los tipos de productos en los que se especializa la empresa?
3. ¿Qué tan variada es la demanda de sus productos?
4. ¿Cuál es su mercado objetivo?
5. ¿Qué oportunidades de crecimiento ofrece el mercado en términos de expansión?
6. ¿Principalmente en qué lugares tiene cobertura la venta de sus productos?
7. ¿Cómo se distribuyen y transportan sus productos?
8. ¿Cuales cree que son sus ventajas competitivas frente a otros negocios de su tipo?
9. ¿Cuáles son los metodos de pago que le ofrece a sus clientes?
10. ¿Tiene identificado cuáles son los principales competidores en el municipio?
11. ¿Tiene algún tipo de alianza estratégica con proveedores?
12. ¿Cuál cree que es su principal propuesta de valor para sus clientes?
13. ¿Se desarrollan procesos de planeación estratégica donde se tengan en cuenta los diferentes grupos de interés y se identifican?
14. ¿Cuales cree que son las principales características de la cultura organizacional de su empresa?
15. ¿Que tanta experiencia y conocimiento tiene en el mercado?
16. ¿Qué características tienen sus clientes?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Cuestionario sobre identificación de criterios para la formulación de la misión organizacional.



ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es el principal objetivo de la organización?
2. ¿Cual cree que fue la razón principal por la que se creo la empresa?
3. ¿Cuales son las principales estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?
4. ¿Cuáles son los principales recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos?
5. ¿Cuáles son los principios y valores que caracterizan a la organización?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Cuestionario para identificar los criterios de la formulación de la visión organizacional.



ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuenta la empresa actualmente con una visión corporativa?
2. ¿Cuales son sus principales objetivos a mediano y largo plazo ?
3. ¿Tiene clara cuales son las estrategias para lograr esos objetivos?
4. ¿Qué recursos se emplearán para alcanzar dichos objetivos?
5. ¿Cuales considera que son las capacidades que requiere la empresa para alcanzar esos objetivos?
6. ¿A qué grupos de interes busca impactar con el cumplimiento de dichos objetivos?
7. ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio en el mediano y largo plazo?
8. ¿Qué oportunidades considera que le genera el entorno para alcanzar los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo?
9. ¿Cuales cree que son los principales riesgos a los que se puede ver enfrentada la empresa para alcanzar los objetivos en el mediano y largo plazo?
10. ¿En que nuevos mercados se visualiza la empresa en el mediano y largo plazo?
11. ¿Qué necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa?
12. ¿Cuáles son las características distintivas por las cuales quiere que sea reconocida su empresa?
13. ¿Qué innovaciones considera que podrían hacersele a la empresa para mejorar su propuesta de valor en el futuro?
14. ¿Qué nuevas tecnologías considera que se podrían incorporar para mejorar la propuesta de valor?
15. En un escenario pesimista u/ optimista, ¿cómo se visualiza la empresa en los próximos 5 años?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Cuestionario evaluación de factores internos.

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		
Información de consumidores o clientes	SI	NO
1. ¿En su organización existe una cultura de enfoque en el servicio al cliente?		
2. ¿Cuenta la organización con una base de datos de sus clientes?		
3. ¿Existe una cultura de medición de satisfacción de sus clientes?		
4. ¿Realizan análisis tendencias del mercado y su entorno?		
5. ¿La organización realiza una investigación sistémica de gustos y preferencias de sus clientes?		
Finanzas	SI	NO
1. ¿Puede la empresa cumplir con las obligaciones financieras exigibles en el corto plazo?		
2. ¿La empresa posee estabilidad y solidez financiera?		
3. ¿La empresa es eficiente y efectiva en el uso de sus recursos?		
4. ¿La empresa tiene definidas estrategias de apalancamiento financiero?		
5. ¿La organización tiene un nivel de endeudamiento adecuado?		
Producción/Operaciones	SI	NO
1. ¿Los equipos y herramientas de la empresa se encuentran en buen estado?		
2. ¿La empresa posee la tecnología adecuada?		
3. ¿La empresa cuenta con una herramienta para el control de la producción e inventarios?		
4. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?		
5. ¿Poseen la infraestructura para el desarrollo de procesos de distribución y transporte?		
Recursos humanos	SI	NO
1. ¿Existe una cultura de medición de la satisfacción de los trabajadores y su motivación?		
2. ¿Existe un plan de capacitación y formación para los empleados?		
3. ¿Hay una cultura de evaluación del clima organizacional?		
4. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?		
5. ¿La rotación de personal es alta?		
Capacidad de dirección	SI	NO
1. ¿En su Organización los principales cargos Administrativos cuentan con formación educativa superior?		
2. ¿Tiene claramente identificado los valores, cultura organizacional y creencias dominantes en la organización?		
3. ¿Cuentan con una metodología para realizar una planeación estratégica?		
4. ¿Cuentan con un plan de control y seguimiento de los planes y proyectos?		
5. ¿Existe una capacidad de adaptación a los cambios?		
Investigación y desarrollo	SI	NO
1. ¿Cuenta la empresa con la capacidad de generar y desarrollar nuevos productos o servicios?		
2. ¿Tienen definidas estrategias para buscar la calidad?		
3. ¿Se compara su empresa en cuanto al tema de calidad con sus competidores?		
4. ¿La empresa ha definido metas y políticas para realizar investigación y promover el desarrollo en el municipio de Jamundí?		
5. ¿Desarrollan procesos de mejora de la calidad?		
Mercadotecnia	SI	NO
1. ¿Tiene conocimiento acerca del posicionamiento de sus productos en el mercado?		
2. ¿Han realizado estudios sobre cómo ha evolucionado la partición en el mercado de la compañía?		
3. ¿Realizan investigaciones de mercado?		
4. ¿Conoce cual ha sido el comportamiento de la demanda de los productos de la organización?		
5. ¿Conocen su estructura y la capacidad de penetración de la red de ventas?		

Fuente: Elaboración Propia

