ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DELSECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - HORIZONTE 2025

LINA VANESSA ALZATE PEÑARANDA
OSCAR ANDRES TASCON PALACIOS

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
2020

ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - HORIZONTE 2025

LINA VANESSA ALZATE PEÑARANDA
OSCAR ANDRES TASCON PALACIOS

Proyecto de Trabajo de Grado

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
2020

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

AGRADECIMIENTOS

Oscar Andrés Tascón Palacios

Quiero agradecer primero a Dios por bendecirme y guiarme durante este camino llamado vida, por darme fortaleza en momento de dificultad y debilidad.

Agradezco a todos los profesores de la Universidad y a toda la Facultad de Administración por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de una manera muy especial quiero agradecer a mi tutor del Proyecto Eusebio Ducuara quien me ha guiado con su paciencia, enseñanza y rectitud como docente y finalmente quiero agradecer a mi compañera Lina V. Álzate por su valioso aporte para que culmináramos esta gran etapa con éxito.

¡Gracias infinitas a todos!

Lina Vanessa Alzate Peñaranda

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

Agradezco a todos mis profesores por su paciencia y dedicación en todo este camino de índole profesional, al profesor Eusebio Ducuara por brindarme la oportunidad de hacer parte de su proyecto de investigación, por su dedicación y enseñanzas, agradezco a mi compañero Oscar Tascón por su paciencia y por ser parte de este proyecto de grado.

DEDICATORIA

Oscar Andrés Tascón Palacios

Este gran logro va dedicado primero a Dios quien me dio la sabiduría, el entendimiento y la paciencia para llegar hasta aquí.

A mi padre Hugo y Mi madre Carol, por haberme forjado como la persona que ahora soy con principios y valores, a mis abuelos Esneyra y Óscar por ofrecerme su gran amor y la calidez de una familia, a mi novia Viviana por ser una persona especial en mi vida y brindarme su apoyo incondicional, a mis hermanas y demás familiares por siempre creer en mi día a día y a todas aquellas personas que me apoyaron durante mi carrera para que este sueño se hiciera realidad.

Lina Vanessa Alzate Peñaranda

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional, a mi esposo por su paciencia, comprensión y por apoyo en este camino, a mi hijo Santiago Benavides que es mi luz de vida, el cual deseo se sienta orgulloso de este gran logro, es y será siempre mi fuerza para hacer todo lo que deseo en mi vida, igualmente, a mis hermanas y sobrinos por brindarme todo el apoyo incondicional a mi jefe el Ing. Harrison Morato por su paciencia y apoyo en este proceso.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS 4
DEDICATORIA 5
LISTA DE TABLAS 8
LISTA DE FIGURAS 10
GLOSARIO 11
RESUMEN 12
INTRODUCCIÓN 13
CAPITULO 1 14
1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN, Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 14
Planteamiento del Problema. 14
1.2 JUSTIFICACIÓN 16
1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS 17
Objetivo General 17
Objetivos Específicos 17
1.4 MARCO DE REFERENCIA 18
Marco Teórico. 18
Marco Conceptual 25
Marco Espacial 29
1.5DISEÑO METODOLÓGICO 31
Método de Estudio 34
CAPITULO 2 35
ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL, ESPECÍFICO E INTERNO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ 35
2.1 Análisis del Entorno Externo 35
Análisis del Entorno General 35
Entorno Político 36
Entorno Económico 48
Dinámica Empresarial Municipio de Tuluá 2019 51
Entorno Social 53

Entorno Tecnológico 61
Entorno Ambiental o Ecológico 63
Matriz Pestel 70
Análisis del Entorno Específico 72
Las 5 Fuerzas de Porter 72
Análisis integrado del Entorno Externo General y el Entorno Especifico 76
Evaluación de Factores Externos –(MATRIZ EFE) 77
2.2 ANALISIS INTERNO 79
ARBOL DE COMPETENCIA 80
Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI) 87
CAPITULO 3 89
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ 89
3.1 Matriz Para Formular Estrategias de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fuerzas (AODF). 89
3.2 SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN DE ACCION 91
3.3 ANÁLISIS MORFOLÓGICO PARA LOS ESCENARIOS 2019-2020 94
3.4 RESULTADOS. 97
Subespacio Morfológico Útil 100
3.5 ESCENARIO APUESTA 106
Estrategias para Encaminarnos hacia el Logro del Escenario Apuesta. 106
3.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 111
CONCLUSIONES 112
RECOMENDACIONES 113
ANEXOS 116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Recursos Aplicados por el Sistema Nacional de Apoyo de las Pymes Año 2018 39
Tabla 2. Fiscalidad: Costes y Extensiones....41
Tabla 3. Empresas Vigentes del Municipio de Tuluá al Año 2019 51
Tabla 4. Empresas Vigentes por Tamaño, Numero de Trabajadores y Activos En Millones De Pesos – Municipio De Tuluá - Año 2019 51
Tabla 5. Empresas Vigentes por Categoría Jurídica en Tuluá....52
Tabla 6. Empresas Vigentes por Sector y Tamaño Año 2019 en Tuluá....52
Tabla 7. Empresas Canceladas Municipio de Tuluá Año 2019....53
Tabla 8. Cobertura Neta en Educación por Niveles de Escolaridad en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca. 61
Tabla 9.Ecosistemas Estratégicos 63
Tabla 10. Área de Humedales. 63
Tabla 11. Área de Paramos 64
Tabla 12. Área de Bosque Seco Tropical....64
Tabla 13. Área de Manglares....64
Tabla 14. Área Total de Ecosistemas Estratégicos....65
Tabla 15. Área de Ecosistemas Estratégicos....65
Tabla 16. Área de Bosque Estable de la Entidad Territorial 65
Tabla 17. Área Deforestada en la Entidad Territorial 66
Tabla 18. Contribución del Municipio a Ecosistemas Estratégicos de su Departamento 66
Tabla 19. Amenaza por Fenómenos Hidrometereológicos 67
Tabla 20. Eventos de Desastres 2010-2017 67
Tabla 21. Inversión Anual en Gestión del Riesgo 68
Tabla 22. Porcentaje de Inversión en Gestión del Riesgo por Proceso 68
Tabla 23. Índice de Vulnerabilidad y Riesgo Climático por Componentes....69

Tabla 24. Matriz Pestel de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá 70
Tabla 25. Matriz Análisis del Entorno Externo General.....71
Tabla 26. Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter 75
Tabla 27. Identificación de Amenazas "A" y Oportunidades "O".....76
Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....78
Tabla 29. Lista de las Pequeñas Empresas Encuestadas, Dedicadas al Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá 79
Tabla 30. Árbol de Competencias de las Pyme del Municipio de Tuluá. 83
Tabla 31. Identificación de Debilidades “D” y Fortalezas “F”.....86
Tabla 32. Matriz de Factores Internos – EFI.....88
Tabla 33. Matriz AODF Para La Formulación De Estrategias.....90
Tabla 34. Selección de las Mejores Estrategias FO 91
Tabla 35. Selección de las Mejores Estrategias FA.....92
Tabla 36. Selección de las Mejores Estrategias DO 92
Tabla 37. Selección de las Mejores Estrategias DA 93
Tabla 38. Espacio Morfológico.....98
Tabla 39. Escenarios de Futuro – Las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá 101
Tabla 40. Escenario Apuesta la Tecnología de la Información y la Comunicación TIC.104
Tabla 41. Variables Estratégicas y Objetivos.....107
Tabla 42. Estrategias y Acciones de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá al Año 2025 108
Tabla 43. Principios para Integrar en el Marco Filosófico de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá 111

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS: METODOLOGÍA INTEGRADA..... 33
FIGURA 2 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES COLOMBIA –CAN, MILES USD… 47

GLOSARIO

INNOVACION: Mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

MATRIZ PESTEL: Es una herramienta que ayuda a describir el entorno general de las empresas, teniendo en cuenta los siguientes factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

MATRIZ EFE: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

MATRIZ EFI: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: Es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado

PLANEACION: Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

ESCENARIOS: Es un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir.

PROSPECTIVA: Es una herramienta que permite abordar, desde la estrategia, caminos para mejorar las compañías a futuro. Esto implica evaluar si una empresa es rentable y sostenible y de no ser así entrar a definir estrategias que le permitan serlo.

RESUMEN

La administración es muy importante en las organizaciones, imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, es por ello que las empresas han enfrentado diferentes situaciones buscando la manera de permanecer en un mercado dinámico y cambiante como es el que se ha presentado en los últimos años.

El proyecto macro de investigación a cargo del docente Eusebio Ducuara denominado “Escenarios del futuro de las Pymes del municipio de Tuluá – Horizonte 2025”, se dio la oportunidad de iniciar con este proyecto de investigación orientado a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones, en la que permitió interactuar con diferentes empresas de este sector, mediante encuestas analizando las diferentes áreas organizacionales evidenciando falta de conocimiento y de destreza, en la cual se pudo orientar este proyecto en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1. Se identifica y se establece la metodología desarrollada en el proceso de investigación.

En el capítulo 2. Se hace un análisis del entorno general, especifico e interno.

En el capítulo 3. Se realiza un direccionamiento estratégico, plan de acción, con el de construir los escenarios del futuro.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto que corresponde a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, surge del proyecto macro de investigación a cargo del docente Eusebio Ducuara denominado "*Escenarios del futuro de las Pymes del municipio de Tuluá – Horizonte 2025"*, es de aclarar que este sector de las pequeñas empresas son grandes generadoras de empleos, sin embargo, no se encuentran estructuradas, lo que conlleva a que no estén preparadas para enfrentarse a nuevos riesgos en un futuro.

Es por ello, que se identificaron algunas empresas de este sector comercio y reparaciones y se ejecutó una encuesta presencial, donde se identificaron una serie de interrogantes de las diferentes áreas organizacionales, con el fin de realizar un análisis tanto interno como externo, permitiendo obtener un panorama global del estado de cada una, en las que se observó que los lideres no cuentan con conocimientos administrativos.

Además de la evaluación y análisis interno y externo de las áreas organizacionales, se permitió construir escenarios apuestas, el cual se eligió **"Innovación tecnología"** en la que se señala una situación de muy alta excelencia que cumple la función de mostrar el desarrollo de las empresas donde deberán encausar sus esfuerzos.

Luego se realizó un direccionamiento estratégico desarrollando los principios, objetivos, misión y visión y por último se dan unas conclusiones y unas recomendaciones que permiten la determinación concisa de las metas propuestas.

CAPITULO 1
METODOLOGIA

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN, Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

Situación actual: síntomas y causas

En el municipio de Tuluá, a diciembre 31 de 2018, se cancelaron 1.740 empresas, las cuales dejaron de aportar 1.740 empleos y $18.475,1 millones de activos[1], lo dicho hasta aquí supone que la Inexistencia de un plan estratégico generando pérdida de oportunidades, la asignación inadecuada de recursos, la poca o ninguna eficiencia, el incumplimiento de metas, la incertidumbre y la desventaja competitiva, fueron los problemas que ocasionaron el cierre de estas.

Pronóstico

A pesar que autores contemporáneos, como: Sanabria (2005), Wilson (1994), Mintzberg (1994), Prahalad y Hamel (1989), Stacey (1992), Ohmae (1998), Porter (2003), Markides (2002), Ohmae (2004), Gladwell (2005), Dungan (2007), Golleman (2000), Birkinshaw (2009), han generado conceptos, modelos y herramientas para la aplicación de la planeación estratégica en la administración moderna de las organizaciones, estas aún siguen siendo administradas sin un direccionamiento estratégico que les permita una gestión gerencial del mediano y largo plazo.

Control del pronóstico

Debido a la importancia que tienen las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones, en la economía del municipio de Tuluá, se hace necesario diseñar los escenarios de futuro con horizonte al año 2025 de estas, aplicando las herramientas de la Prospectiva Estratégica, como una disciplina y conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro, permitiendo orientar todos los recursos que poseen en torno a lograr los objetivos en un determinado tiempo.

Formulación del problema

¿Cuál será el escenario de futuro al año 2025 de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones, ubicadas en el municipio de Tuluá? Este interrogante conlleva a exponer el problema de investigación y analizar diferentes teorías que han tratado esta disciplina.

[1] Fuente: Comportamiento empresarial, informe estadístico 2018 – Cámara de Comercio Tuluá.

Sistematización del Problema.

- ¿Qué incidencia tienen las políticas de fomento para las pequeñas empresas?
- ¿Qué oportunidades y amenazas generan el entorno general y especifico a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones ubicadas en el municipio de Tuluá?
- ¿Qué fortalezas y debilidades poseen las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones ubicadas en ubicadas en el municipio de Tuluá?
- ¿De qué modo la aplicación de las herramientas de planeación estratégica puede ser alternativa de solución a las necesidades de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones ubicadas en el municipio de Tuluá?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el municipio de Tuluá, al 31 de diciembre de 2018, se encuentran matriculadas con registro vigente en la cámara de comercio de Tuluá 7.389 unidades productivas, según su tamaño, este municipio posee 6.988 es la microempresas, las cuales generan 12.004 empleos y poseen $95.008,6 millones de activos; 309 pequeñas empresas que originan 4.711 empleos y $385.589,7 millones de activos; 62 empresas medianas que producen 2.459 empleos y ostentan 555.081,9 millones de activos y 30 unidades de tamaño grande que aportan 4.838 empleos y 2.534.509,6 millones de activos.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que la pequeña empresa representa el 3,3% del total de las empresas vigentes en el municipio y generaron el 19,6% de los empleos al año 2018, además se aprecia que el sector Comercio y Reparaciones está representando con 120 unidades productivas.

Debido a la importancia en la economía que tienen para el municipio de Tuluá, las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones, se hace necesario orientarlas en un plan estratégico logrado en el análisis sectorial y de competitividad, que permita dar continuidad a procesos que garanticen la estabilidad de estas.

Con la aplicación de las herramientas de la Prospectiva Estratégica, como una disciplina y conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro, básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, que permitan desarrollar la visión de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.

Esta herramienta proporciona una metodología lógica que permite orientar todos los recursos que poseen las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones en torno a lograr unos objetivos claros y específicos en un determinado tiempo, por lo tanto, hace que estas sean más eficaces y eficientes.

Es necesario partir de un análisis de las definiciones de prospectiva, estrategia, visión de futuro, escenarios, programas y proyectos, planes de acción. De estos conceptos se puede decir que son necesarios abordarlos para poder desarrollar el proceso con éxito en las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones.

Por otro lado, teniendo en cuenta los problemas que poseen las pequeñas del municipio de Tuluá para producir y comercializar sus productos o servicios, se hace necesario diseñar los escenarios de futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá - horizonte 2025, estudio que permite el fortalecimiento y permanencia de estas en el mercado[2].

[2] Fuente: Comportamiento Empresarial – Informe Estadístico, Cámara de Comercio de Tuluá año 2018.

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Objetivo General

Diseñar los escenarios de futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá - Horizonte 2025.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno general, específico e interno de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.
- Construir técnicamente los escenarios de futuro al año 2025 y definir el escenario apuesta de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.
- Establecer el Direccionamiento Estratégico de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en lo referente a visión, misión, objetivos y estrategias.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico.

La fundamentación teórica de la presente investigación, parte de la articulación de los enfoques, posturas teóricas y metodológicas de las escuelas del pensamiento administrativo, entre ellos el enfoque clásico de la administración, en el que se identifica los aportes de la teoría científica de Frederick W. Taylor quien afirmaba que la administración debía efectuar el trabajo a partir de la planificación, organización, control, determinación de métodos de trabajo y similares.(Claude S. George – Lourdes Álvarez 2005 pág. 82), por otra parte, Henry Fayol en su teoría general de la administración, divide la actividad industrial total en seis funciones: Técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa; indicando que la función administrativa era la más importante y merecía la mayor atención y afirmó que estaba compuesta por: la planificación, organización, dirección, coordinación y control conocido como el proceso administrativo.

Los autores Peter Drucker, Ernest Dale, Koonts y Cryill O'donell y William Newman exponentes del enfoque neoclásico de la administración, haciendo énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo, para ellos planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades[3].

Para Fernández, 1965, planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas, mientras que para Koontz y O´Donnell, 1967, es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos y políticas de una empresa como un todo; Por otra parte, Anthony y Dearden, 1980 la definen como el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ella es mejor y para Rue y Bryars, 2006 la consideran como la función administrativa principal que permite a un administrador o a una organización forjar más que aceptar el futuro[4].

El término estrategia viene del griego Stratrategia/strategos, y es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo[5]. Von Newman y Morgenstern (1948), en su teoría de juegos, introdujeron este concepto en el mundo empresarial, debido a la

[3] Fuente: Historia del pensamiento administrativo, segunda edición, Claude S. George – Lourdes Álvarez 2005.
[4] Fuente: Estrategia "de la visión a la acción"; Juan Carrión Morato.
[5] Fuente: Sergio Hernández y Rodríguez, 2011 – Introducción a la administración, teoría general administrativa. Origen, evolución y vanguardia, quinta edición.

necesidad de las empresas de tener una dirección de expansión y ámbito bien definidas, ya que los objetivos por sí solos no satisfacían esta necesidad[6].
Según **Learned (1965),** citado por Benjamín Betancourt en Análisis Sectorial y Competitividad (2006), "la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en qué negocios está o quiere estar y el tipo de empresa que o desea ser".

Según **Igor Ansoff (1965),** citado por Benjamín Betancourt en Análisis Sectorial y Competitividad (2006), la estrategia es un "vínculo común" existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen a los negocios donde compiten en la actualidad la empresa o pretender hacerlo en el futuro.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (Quinn, 1980).

Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros. (Porter , 1980).

La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. Es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concentra en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales. La estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización. (Campos Bueno).

En cuanto a la planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, nacional e internacional donde se desenvuelve, ahora bien, la planeación estratégica es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les

[6] Fuente: Historia del pensamiento administrativo, segunda edición, Claude S. George – Lourdes Álvarez 2005.

permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes de entorno[7].

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (Thomas L. Wheelen).

Según W. M. Becker y V. M. Freeman, La planeación estratégica es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas.

La planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, los cuales forman parte de un proceso de planificación orientada hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante. (R. M. Grant, "Strategic Planning in Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors")[8]

Planeación Estratégica: Según (Steiner, 1979), citado por Benjamín Betancourt en Análisis Sectorial y Competitividad (2006), la planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferente, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

Primero la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Segundo, es un proceso que se indica con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Tercero, filosofía; es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Cuarto, estructura; un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programa a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (Steiner, 1979).

La planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporelativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de más manera más eficientes. (Kenichi Ohmae, 1982).

---

[7] Ibidem

[8] Administración estratégica y política de negocios "hacia la sostenibilidad global" 418 p.- Thomas l. Wheelen – j. David Hunger

Henry Mintzberg hace una unión con Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel modelan diez enfoques de escuelas distintas para formular una gran escuela coherente de formación estratégica:

Escuela de diseño “La creación de estrategia como un proceso de CONCEPCIÓN” (SELZNICK 1957, ANDREWS 1965): Visualizan la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico, en su propuesta, se formulan estrategias claras y únicas en un proceso deliberado. En este proceso, la situación interna de la organización se concilia con la situación externa del ambiente, a través del modelo básico aportado por Chandler 1962, y HBS 1980.

Escuela de planificación (Ansoff 1965): Considera la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental y propone un grupo de rigurosas medidas, a partir del análisis de la situación hasta la ejecución de la estrategia, a través del modelo básico aportado por Steiner (1969).

Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): La estrategia se plantea como un proceso analítico, se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes, recomienda que el negocio se debe situar dentro del contexto de su industria, observa cómo la organización puede mejorar su posicionamiento estratégico dentro de esta, a través de la aplicación de los modelos: Análisis del micro entorno, estrategias genéricas y Cadena de valor genérica de Porter (1985).

Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959): Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria. El proceso visionario ocurre dentro de la mente del fundador o del líder carismático de una organización. La escuela tensiona el más natural de los estados y de los procesos mentales - la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, y la perspicacia y se aplica a partir del modelo Pensamiento estratégico como algo visual – Mintzberg (1991).

Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958): La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes

de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente. En esta se propone analizar, cómo la gente percibe patrones y procesa la información. Se concentra en lo que está sucediendo en la mente del estratega, y cómo es que él procesa la información a través de los modelos: Estilos cognoscitivos – Myers (1962) y el proceso paralelo de toma de decisiones estratégicas (Croner, Kinicki y Keats (1994)).

Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990): La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger en pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual. Su Propuesta: La gerencia presta, por un cierto plazo, atención cercana a las cosas que trabajan, y a las que no trabajan. Incorpora estas “lecciones aprendidas” a su plan de acción general. En planes o visiones claras. Por lo tanto, las estrategias deben emerger de pasos pequeños, pues una organización se adapta, o “aprende” y se aplica a través de los modelos: Procesos de estrategias según estrategias; La espiral de conocimientos (adoptado de nonaka y tekauchi (1995)) y sistema unificador de Crossan, Lane y White para el aprendizaje organizacional (1997).

Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984): Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual, en su propuesta, se analizan las redes de poder existentes, junto a posibles alianzas. Se traza el juego político dentro y fuera de la organización, y las relaciones de poder son las que predominan. El poder puede presentarse en cualquier persona de la organización (micro), o en alguna organización externa (macro); y se aplica a través de los modelos de: Juegos políticos en las organizaciones – Mintzberg (1989); Teorías de los juegos – Coopetition - Adam Brandenburger and Barry Nalebuff (1990) y Teoría de los juegos- Análisis de los jugadores.

La escuela cultural (Rhenan y Normann 1968): Se considera la formación de estrategia, como un proceso colectivo además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, en su propuesta, se intenta implicar a los distintos grupos y departamentos que existen dentro de la compañía. La formación de la estrategia se ve como proceso fundamentalmente colectivo y

cooperativo, a atreves del modelo aplicado en cinco (5) sencillos pasos para destruir una cultura rica – Adaptado de Mintzberg (1996).

La escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977): Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos, en su propuesta: La estrategia es una respuesta ante los desafíos impuestos por el ambiente externo. Donde otras escuelas ven el ambiente como factor, la escuela ambiental lo ve como un agente y se aplica a través del modelo: Respuestas estratégicas a los procesos institucionales – De Oliver (1991).

La escuela de configuración (Chandler 1962, grupo Mcgill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978): La creación de estrategia como un proceso de transformación: En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del malajemente estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental; en su propuesta se establece: La formación de la estrategia como un proceso de transformación de la organización de un tipo de estructura de la toma de decisiones a otro a través del modelo: Ecociclo Organizacional – David Hurst (1995).

Por otra parte, la prospectiva, “conocida como prospective en lengua francesa, foresight en lengua inglesa o prospecçao en lengua portuguesa, se define así como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.”

La prospectiva es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad.

La prospectiva se constituye así en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación

estratégica. Fundamentalmente busca aclarar las prioridades gubernamentales y de la región, sector o cadena productiva bajo estudio. Pero su propósito más amplio es promover un gran cambio cultural, una mejor comunicación, una interacción más fuerte y una más grande comprensión mutua entre los actores sociales para pensar su futuro y tomar decisiones desde el presente (Gavigan, 2002).

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados.

Se ha aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998). Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: El método de escenarios y el de los árboles de competencias[9].

Estado del arte de la prospectiva: En "El ABCD de la Planificación Prospectiva" el autor tiene la intención de plasmar los componentes científicos de la disciplina a través de planteamientos teóricos y herramientas metodológicas, limitando su visión y uso al ámbito institucional. Una vez realizada la relación entre prospectiva y método científico describe someramente algunas técnicas y métodos que utiliza la disciplina como son: el Método de Escenarios, Método Delphi, Análisis Morfológico, Método Mactor, Análisis Estructural y Ábaco de Reignier.[10]

La Técnica de Análisis de Percepciones de Actores: No tomar en cuenta los intereses, percepciones y posibles conductas de los actores involucrados en un asunto en concreto, puede convertirse en el principal obstáculo para que un planteamiento prospectivo se lleve o no a la práctica en felices términos. Desde este punto de vista el Dr. Balbi contribuye con la APER al mejor manejo y análisis de los componentes que pueden llevar a un proceso de negociación entre distintos actores, aunque la persona que se anticipa a los demás tiene ventaja sobre los otros ante un mejor manejo y conocimiento de las variantes que puede tomar su oponente, gracias al previo ejercicio prospectivo que le permite establecer las diferentes conductas asumidas por un actor frente a las diferentes propuesta que se le pueden hacer. Indudablemente, este tipo de ejercicios permite, a quien lo

[9] MEDINA Vásquez Javier; ORTEGÓN Edgar. Instituto - Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe Págs. 83 - 88
[10]HUERTA Alanis, Antonio. El ABCD de la Planificación Prospectiva. [contexto-educativo.com.ar]

realiza, ir en franca ventaja frente a sus pares en cualquier proceso de negociación.[11]

Marco Conceptual

La administración estratégica: Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control[12].

Estrategas: Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.[13]

La planeación: Es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales[14]

Las metas: Son estados deseados de los asuntos o resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar[15]

La administración estratégica: "Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica", o también, "un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, se implanta y se ejecutan".[16]

Estrategia: Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo[17].

La estrategia económica: Será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica una firma dentro de su entorno18.

---

[11]BALBI Eduardo. La Técnica de Análisis de Percepciones de Actores (APER). Para la deducción de posibles conductas y actitudes interactivas. En Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva (CD). Editor. Eduardo Raúl Balbi. Argentina, 2003.

[12] Wheelen, Thomas L. administración estratégica y política de negocios "Hacia la sostenibilidad global"

[13] Afirma Daniel Delmar, " The Rise of the CSO", *Organization Design (*Delmar, 2003, p 8-10).

[14] Reyes (1967) Pagina 6. Definición administrativa de planeación. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales

[15] Emitai Etzioni. (1964). Pag.50. Metas. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales

[16] J Stricland y Arthur Thompson Jr del libro Administración estratégica textos y casos

[17] *H. Igor Ansoff* en 1976 del libro administración estratégica-textos y casos

[18] CHRISTENSEN, ANDREWA, BOWER, HAMERMESH Y PORTER EN EL HARVARD POLICY TEXTBOOK, (1982:164) Libro Safari a la estrategia

Prospectiva: Conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales[19].

Prospectiva: La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido[20].

La planeación estratégica: Es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas.[21]

Estrategia corporativa: Esta concuerda con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.[22]

Estrategia de negocios: Se desarrolla en productos o unidades de negocios, hace énfasis en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.[23]

Estrategia Funcional: Lograr objetivos y estrategias de la empresa y unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos.[24]

Programa: Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único, hace que la estrategia se oriente hacia la acción.[25]
Presupuesto es una declaración de los programas de una empresa en términos de dinero. Los presupuestos que se emplea en planificación y control muestran el costo detallado de cada programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente las utilidades de la empresa y por lo tanto la rentabilidad de la misma, de eta manera aumenta el valor de la organización para los accionistas. Por lo tanto, el presupuesto no solo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia

[19] La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
[20] Jordi Sierra (1992**)** del libro Planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro (Miklos Tello)
[21] Según (W. M. Becker y V. M. Freeman) Libro administración estratégica y política de negocios
[22] Hunge J. David, Administración Estratégica y Política de Negocios
[23] Ibid.
[24] Ibid.
[25] Ibid.

en acción, sino también detalla a través de los estados financiero proforma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa[26]

Evaluación y control: es un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directicos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correcticas y resolver problemas[27].

Visión: Stephen Covey (1989), quien afirma que la visión es un hábito de la gente altamente efectiva, ya que se traduce en la capacidad de emprender con un fin en mente. Este hábito refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a su propia existencia "… el poder de una visión es increíble", de esta manera nace una definición que relaciona la visión con el liderazgo.

Misión: Propósito o razón de su existencia, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.[28]

Análisis del entorno: Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externos e internos hasta el personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, la forma más sencilla de realizar el monitoreo es a través del análisis DOFA.[29]

Objetivos: Resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible de manera cuantificada. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.[30]

Políticas: Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. La empresa utiliza las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.[31]

---

[26] Ibid.
[27] Ibid.
[28] Wheelen Thomas L. y Hunger J. David, Administración Estratégica y Política de Negocios.
[29].Ibid.
[30].Ibid.
[31].Ibid.

Implementación de la estrategia: Es un proceso mediante el cual las estrategia y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.[32]

Procedimientos: Construyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa [33]

Entorno social: Es el sistema social de la humanidad que incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que su pueden influir, y con frecuencia los hacen, en sus decisiones de largo plazo.[34]

La administración: Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales.[35]
Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.[36]

Árbol de competencias: La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

Comercialización: Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los servicios o productos desde la organización al consumidor. Involucra actividades como, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, financiamiento.

DOFA: Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

---

[32].Ibid.
[33] Ibid.
[34] Wheelen Thomas L. y Hunger J. David, Administración Estratégica y Política de Negocios.
[35] (Rué, y byars, 2006). Citado en el libro administración estratégica “de la visión a la ejecución”
[36] (Chiavenato, 2004). Citado en el libro administración estratégica “de la visión a la ejecución”

Estilo de dirección: Información necesaria para identificar como es el proceso de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos en la institución.

Fuerzas competitivas: Es una herramienta de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria.

Infraestructura y equipamiento: Información sobre la infraestructura tecnológica, de planta física con la que cuenta la institución, plataforma de gestión de información y de gestión.

La competitividad: Es la capacidad que tiene la institución de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.
Matriz EFE: Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz EFI: Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas
Macroentorno: Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que afectan la organización

Pertinencia: Constituye el fenómeno por medio del cual se establecen las múltiples relaciones entre la organización y el entorno.

Posicionamiento: Es la manera en que se quiere que un servicio sea percibido por el consumidor o usuario.

Sector: Constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno

Tecnología – TICs: Los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación siguen modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos.

Marco Espacial

El Municipio de Tuluá, por su ubicación geográfica juega un papel de centro equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento por la otra, de acuerdo a lo anterior Tuluá es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad, a diciembre de 2018, posee 309 empresas pequeñas , además se aprecia que el

sector Comercio y Reparaciones está representando con 120 unidades productivas, objeto de este estudio .

Localización: Desde el punto de vista de las coordenadas geográficas, el Municipio de Tuluá se encuentra a 4° 05’ de latitud norte y 76° 12’ de longitud occidental, está ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 Km. De Cali, a 172 Km. de Buenaventura y a 24 Km. de Buga. Es atravesado de sur a norte por el río Tuluá, Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras, su Altura principal es el Páramo Barragán, su localización es al este con respecto a la cabecera Municipal, su altura es de 4.300 Metros sobre nivel del mar, su área urbana en Km2 es de 16,43, y el área rural en Km2 es de 884,79, su altura promedio de metros sobre el nivel del mar es de 997,5 ; su entorno de desarrollo es robusto y su tipología es B, este se encuentra clasificado según la Ley 617 de 2000 en categoría 2 y posee una extensión de 818 kilómetros cuadrados (IGAC 2017) y una densidad poblacional de 267,91hab/Km cuadrados.

Climas, topografías y pisos térmicos: El municipio posee gran diversidad de climas, topografías y pisos térmicos; se encuentra constituido por 24 corregimientos y 132 veredas, 9 Comunas y 137 barrios.

La Estructura Vial y de Transporte generada por la vía panamericana en la doble calzada Buga- Tuluá – La Paila, al igual que la Troncal del Pacifico o vía Panorama, han permitido que esta ciudad tenga acceso desde los municipios que la circundan

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso investigativo, se caracteriza por ser una investigación aplicada de campo, con base en encuestas y entrevistas, cuya información es de tipo Cualitativa-Cuantitativa y al mismo tiempo descriptiva, explicativa y prospectiva, porque, describe una serie de hechos, para lograr alcanzar cada uno de los objetivos específicos, los hechos u observaciones se analizarán con el fin de encontrar las razones o causas que fundamenten la argumentación de cada capítulo.

Durante el desarrollo de la investigación se contará con la participación y asesoría profesional de expertos conocedores del tema de estrategia y prospectiva, con los actores, quienes activamente, aportarán su experiencia y conocimiento práctico en los procesos y formas de la prestación del servicio o producción de las de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, donde se consultará la referencia bibliográfica con la cual se conceptualiza esta investigación.

Finalmente se propone una alternativa de sistema de diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra cada una de las actividades de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, punto de referencia que facilita la formulación de su planteamiento estratégico necesario, para sostenerlas activas y crecientemente en el sector.

La metodología seguida en esta investigación es la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, estas son las siguientes:

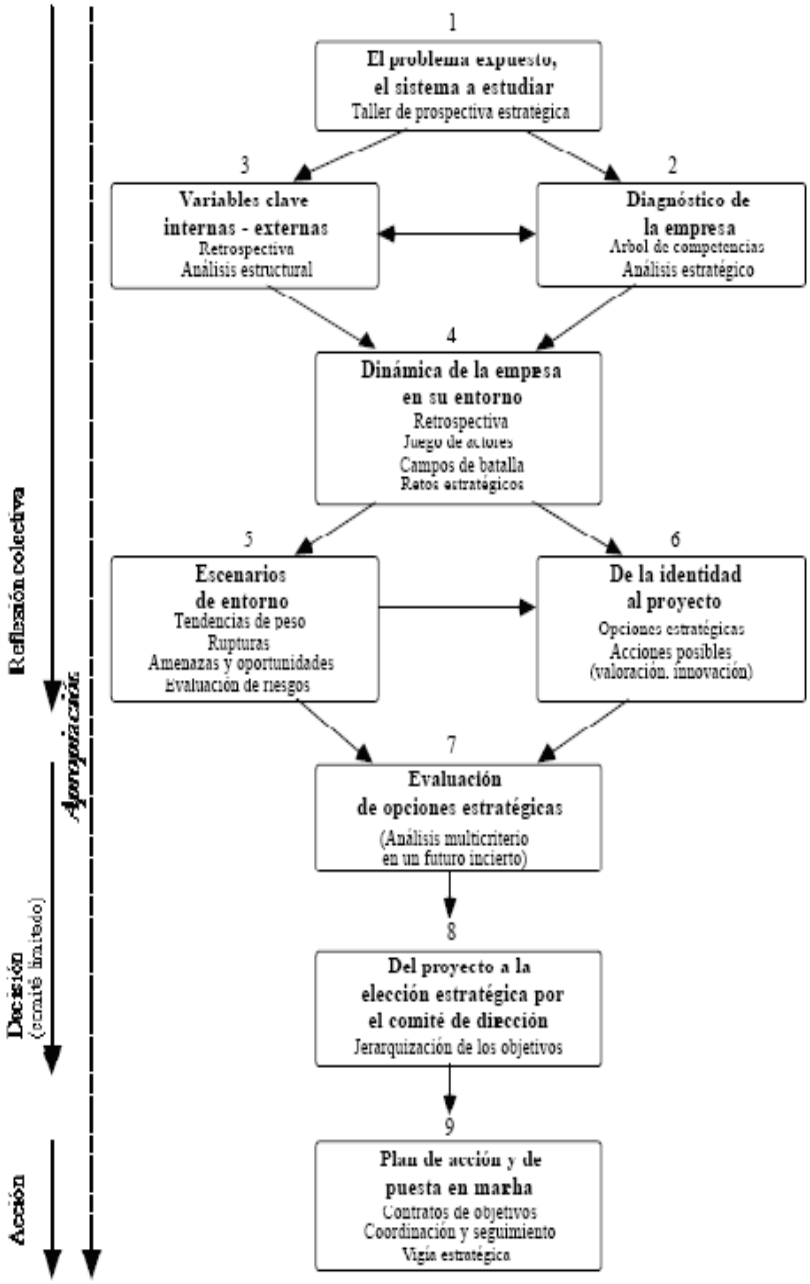
Etapas del Esquema:

- **La primera etapa** tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el Sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.
- **La segunda etapa** se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.
- **La tercera etapa** identifica las variable-claves de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.
- **La cuarta etapa** intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

- **La quinta etapa** busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.
- **La sexta etapa** pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.
- **La séptima etapa** se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.
- **La octava etapa** del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.
- **La novena etapa** se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Se debe señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene por qué ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones en su entorno.

Figura 1.Planeación Estratégica por Escenarios: Metodología Integrada



Método de Estudio

De acuerdo con los objetivos planteados, fueron utilizados los métodos básicos: Inductivo, deductivo, analítico y sintético indistintamente, ajustándose a la necesidad que cada ítem requiera o se disponga de información, para utilizar el método que sea conveniente.

El método inductivo en esta investigación permite, desde las entrevistas y encuestas personales, generalizar comportamientos o aptitudes de los actores de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.

El desarrollo del proyecto amerita utilizar los métodos analítico y sintético, por cuanto proporcionan profundidad y rigurosidad en cada capítulo, mostrando al graduando el nivel de manejo, tanto de técnicas, construcción de nuevas ideas, que contribuya al desarrollo de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.

CAPITULO 2

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL, ESPECÍFICO E INTERNO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

2.1 Análisis del Entorno Externo

Análisis del Entorno General

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro., "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

El estudio del macroambiente[37] en sus diferentes categorías comprende diversos niveles o etapas, a saber: descriptivo, de análisis y de obtención de conclusiones.[38]

Para analizar el macroambiente de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, se incluye una serie de factores de naturaleza diversa que, con carácter general, las impactan.

Esta parte del diagnóstico externo va a ser acometido siguiendo los bloques de variables que establece el entorno político, entorno económico, - legal, el entorno

---

[37] **Macroambiente**: Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que afectan la organización, de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macroambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas. Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente (lo político, económico, social) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita: **a.** Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición; b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas; **c.** Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

[38] http://www.geocities.com/svg88/Entorno.htm - El Entorno de la Organización; Del Libro "Guía Práctica de Planeación Estratégica" : Marta Pérez

social, entorno cultural, el entorno tecnológico, el entorno ambiental y por último se hace un análisis integrado del entorno.

Entorno Político

El estudio del Entorno Político se aborda a partir del análisis de la Estabilidad política, de las Políticas económicas y de desarrollo, de las Subvenciones y ayudas, de la Fiscalidad: Costes y extensiones, de los Tratados de Libre Comercio, variables que inciden positiva o negativamente a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.

Estabilidad Política

Estructura del estado Colombiano[39]
Los organismos del estado están divididos en cinco bloques temáticos correspondientes los cuales contribuyen al cumplimiento de las funciones del Estado.

El primer bloque establece las **ramas del poder público** que son el conjunto de instituciones públicas que, por mandato de la Constitución Política, ejercen de manera permanente las funciones del estado; la primera es la **rama legislativa**, que le corresponde formular las leyes, ejercer control sobre el Gobierno y reformar la Constitución. Está representada por una corporación pública colegiada de elección popular denominada Congreso de la República, el cual está integrado por el Senado de la República y la Cámara de Representantes[40]. La segunda es la **rama ejecutiva** le corresponde ejecutar, en forma coordinada, todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado. Está representada por el Presidente de la República, quien simboliza la unidad nacional; la Rama Ejecutiva tiene tres órdenes: nacional, departamental y municipal, Los organismos principales de la rama son los ministerios y los departamentos administrativos[41]. Finalmente, la **rama judicial** que le corresponde administrar justicia, solucionar los conflictos y controversias entre los ciudadanos y entre éstos y el Estado y decidir cuestiones jurídicas controvertidas mediante pronunciamientos que adquieren fuerza de verdad definitiva; Es la encargada hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagradas en la Constitución y en las leyes, con el fin de lograr y mantener la convivencia social, la componen la corte constitucional, la corte suprema de justicia (tribunales superiores de distrito judicial, juzgados de circuito, juzgados de ejecución de penas y de medidas de seguridad, juzgados de familia), el consejo de estado (Tribunales y juzgados administrativos), Las jurisdicciones

[39] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php
[40] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-legislativa.php
[41]http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/ejecutiva-orden-nacional.php

especiales (Jueces de paz y de reconsideración, jurisdicción comunidades indígenas), La comisión de disciplina judicial, el consejos superior de judicatura (dirección ejecutiva de administración judicial, concejos seccionales de la judicatura) y por último la fiscalía general de la nación (instituto de medicina legal y ciencias forenses, institución universitaria conocimiento e innovación para la justicia).[42]

El segundo bloque menciona **Los órganos autónomos e independientes** que son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la Constitución Política o la ley, dada la especialidad de sus funciones. Lo conforman el banco de la república; la comisión nacional del servicio civil - CNSC quien es la responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la presente ley; Las corporaciones autónomas regionales; Entes universitarios autónomos; Autoridad nacional de televisión-ANTV quienes brindan las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión. [43]

El tercer bloque nos articula sobre la **Organización Electoral** que son el conjunto de entidades encargadas de la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identificación de las personas. La conforman la Registraduría Nacional del Estado Civil (registra la vida civil e identifica a los colombianos y organiza los procesos electorales y los mecanismos de participación ciudadana, en orden de apoyar a la administración de justicia y el fortalecimiento democrático del país); y el Consejo Nacional Electoral (perfecciona el proceso y la organización electoral para asegurar que las votaciones traduzcan la expresión libre, espontánea y autentica de los ciudadanos)[44]

El cuarto bloque les pertenece a **los Organismos de control** que son aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal. No están adscritos ni vinculados a las Ramas del poder público. Dentro de los organismos de control tenemos el Ministerio Público quien es el encargado de la procuraduría General de la Nación, quienes vigila en cumplimiento de la constitución, las leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público; la defensoría del pueblo quien impulsa la efectividad de los derechos humanos de los habitantes del territorio nacional y de los colombianos en el exterior; y las personerías distritales y municipales. Otro organismo de control es la Contraloría General de la Republica quienes ejercen en representación de la comunidad la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, evaluar los diferentes

[42] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-judicial.php
[43] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organos-autonomos.php
[44] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organizacion-electoral.php

resultados obtenidos por las diferentes organizaciones y entidades del estado, dentro de ella hace parte el fondo de bienestar de la contraloría general de la república. Igualmente, las contralorías territoriales, y finalmente Auditoria General de la República, quien ejerce la función de vigilancia de la gestión fiscal, mediante los sistemas de control financiero, de gestión y de resultados.[45]

El quinto y último bloque se encuentra el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, Es un sistema compuesto por diferentes mecanismos judiciales y extra judiciales que se pondrán en marcha de manera coordinada con el fin de lograr la mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, asegurar la rendición de cuentas por lo ocurrido, garantizar la seguridad jurídica de quienes participen en el Sistema Integral y contribuir a garantizar la convivencia, la reconciliación y la no repetición del conflicto y así asegurar la transición del conflicto armado a la paz. Dentro de este sistema encontramos la Comisión para el establecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición civil, la unidad de búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el marco y en razón del conflicto armado – UBPD y por último la Jurisdicción especial de la paz que dentro de ella encontramos el órgano de gobierno, presidente, secretaria ejecutiva, la sala de reconocimiento de verdad, de responsabilidad y de determinación de los hechos y conductas, las salas de definición de las situaciones jurídicas, sala de amnistía o indulto, unidad de investigación y acusación y el tribunal de la paz.[46]

Políticas económicas y de Desarrollo.

En términos económicos, el desarrollo implica una **elevación sostenida del ingreso real por habitante**, un mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, una composición equilibrada de la actividad económica, una difusión generalizada de los beneficios del progreso entre toda la población, una aptitud de la sociedad para el disfrute pleno de los dones económicos y culturales, que en esencia constituyen la denominada calidad de vida.

Sin embargo, debe quedar claro que no se considera desarrollo cuando un país tenga un nivel de calidad alto, pero dependa del comercio exterior o de inversión extranjera y que si uno de estos factores se interrumpe se genere una caída de los niveles de desarrollo alcanzados[47].

Subvenciones y Ayudas

Las entidades que conforman el Consejo Superior de Pequeña y Mediana PYME y las que están relacionadas en el artículo 8º de la Ley 590 de 2000. Las entidades que remitieron información: BANCOLDEX, COLCIENCIAS, FONDO NACIONAL DE

[45] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organismos-control.php#
[46] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/sistema-verdad.php
[47] https://cumbrepuebloscop20.org/economia/desarrollo/

GARANTÍAS, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, FINAGRO, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, SENA, PROCOLOMBIA, BANCO AGRARIO.[48]

Como parte de las acciones orientadas al fomento y apoyo a las MiPymes, entidades como Bancóldex, Banco Agrario, Finagro y el Fondo Nacional de Garantías, durante el 2018, adelantaron diferentes actividades, con el fin de facilitarles el acceso al crédito a dichas unidades productivas. [49]

Tabla 1. Recursos Aplicados por el Sistema Nacional de Apoyo de las Pymes Año 2018

N°	ENTIDADES		RECURSOS	% DEL TOTAL
1	Bancóldex		2.022.299.154.941	6,11%
2	Colciencias		71.597.174.385	0,22%
3	Fondo Nacional de Garantías		12.915.295.372.810	39,04%
4	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural		71.778.069.593	0,22%
5	Finagro		17.249.975.000.000	52,14%
6	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo		33.926.805.636	0,10%
6.1	Inclusión Productiva y Social	7.477.989.700		
6.2	iNNpulsa Colombia (sin incluir recursos de Inclusión social)	22.576.788.167		
6.3.	Programa Nacional de Emprendimiento	120.000.000		
6.4	Premio Innova	$ 0		
6.5	Micitios	615.000.000		
6.6	Formalización empresarial	3.137.027.769		
7	Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA		178.879.141.948	
8	PROCOLOMBIA		1.891.500.000	

[48] Informe anual de gestión y resultados, consejos superiores de pequeña y mediana empresa y de microempresa, presentado a las comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes 2018 (pag.3)
[49] Informe anual de gestión y resultados, consejos superiores de pequeña y mediana empresa y de microempresa, presentado a las comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes 2018 (pag.4)

N°	ENTIDADES		RECURSOS	% DEL TOTAL
9	Banco Agrario		536.924.873.275	
I	Total, sistema nacional de apoyo 2018		33.082.567.092.588	
II	Total, sistema nacional de apoyo año 2017		32.821.360.098.323	
III	Porcentaje del PIB del total sistema nacional de apoyo año 2017			3,60%
IV	Porcentaje del PIB del total sistema nacional de apoyo año 2018			3,53%
	Producto interno bruto a precios corrientes de 2018(2)		**937.525.000.000.000**	

Fuente: (1) Datos aportados por cada una de las entidades, 2) Cifras DANE - Estimación PIB año 2018 Cálculos: MINCOMERCIO[50]

[50] informe anual de gestión y resultados, consejos superiores de pequeña y mediana empresa y de microempresa, presentado a las comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes 2018 (pag.51)

Fiscalidad: Costes y Extensiones

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.

A continuación, encontrará una breve descripción y la tarifa de los principales impuestos que existen en Colombia.

Tabla 2. Fiscalidad: Costes y Extensiones

IMPUESTO	DEFINICIÓN	TARIFA
Renta y Ganancia Ocasional	El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinaras de la PYME. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.	**Impuesto de renta: 33%[1] para 2019** **Ganancia Ocasional: 10%**
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes.	**Tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 19%**
Impuesto al consumo	Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.	**4%, 8% y 16%**
Impuesto a las Transacciones Financieras	Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.	**0,4% por operación.**
Impuesto de Industria y Comercio	Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes.	**Entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.**
Impuesto Predial	Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble.	**Entre 0,3% a 3,3%.**
1Para 2018 y los años subsiguientes la renta será del 33%.		

Fuente: https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html

Con la implementación de la Ley 1943 de 2018, más conocida como la **Ley de Financiamiento**, los PYME recibieron nuevas exenciones, es decir, ya no tienen ciertas obligaciones de impuestos, además cuentan con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 y de otras leyes que otorgaron beneficios a los clústeres y a los diferentes sectores económicos.

Los beneficios entregados para las pymes están en los siguientes sectores:

- Participación en la economía naranja
- Inversiones en ciencia, desarrollo e innovación
- Productividad agropecuaria
- Zonas afectadas por el conflicto

Algunos incentivos y exenciones de la ley de financiamiento
Descuentos

- Descuento del 100% del IVA para los bienes de capital que permiten efectuar la reconversión industrial.
- Descuento del 100% del gravamen del ICA
- Disminución de la tasa nominal de renta del 33% al 30%

Incentivos

1. Impulso de la Economía Naranja: Las rentas obtenidas por Pymes de economía naranja (valor agregado tecnológico e industrias creativas) quedan exentas por 7 años.

- El tope máximo de ingresos a percibir por estas actividades es de 80.000 UVT (Unidades de Valor Tributario). Quien exceda esta suma, no podría aplicar a estos beneficios.
- Los beneficios se obtendrán si se desarrollan las actividades que contempló la ley, como temas editoriales, cinematográficos, de desarrollo de nuevos softwares, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras.
- Se deben generar un número mínimo de tres empleos.
- Las inversiones en este rubro deben ser de aproximadamente 4.400 UVT dentro de los tres años siguientes.

  Impacto: Pymes que desarrollen actividades editoriales, cinematográficas, desarrollo de nuevo software, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras, podrán acogerse a este beneficio.

2. Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano: Exención de renta por 10 años a las inversiones que tengan como propósito incrementar la productividad de actividades agropecuarias.

- La sociedad debe ser constituida e iniciar su actividad económica antes del 31 de diciembre de 2021, ser constituida en la región de impacto y realizar inversiones por más de $ 829 millones.

Impacto: esta norma incide en Pymes del sector agropecuario que quieran obtener el beneficio de la exención.

3. Tarifa del impuesto de renta: Reducción progresiva de la tarifa del impuesto de renta al 33% para el año gravable 2019, 32% para el año gravable 2020, 31% para el año gravable 2021 y 30% a partir del año gravable 2022.

- El porcentaje de renta presuntiva se reduce al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021.
- A partir del año 2019 se permite la deducción del 100% de los impuestos efectivamente pagados durante el año gravable y que tengan relación de causalidad con la actividad económica. Sin embargo, se limita la deducibilidad del gravamen al impuesto financiero al 50%.

Impacto: un menor impuesto de renta favorece la creación de PYMEs y la inversión en actividades productivas, incluso la llegada de nuevas sociedades extranjeras.

4. Impuesto de industria y comercio: Hasta el año 2021 este impuesto se podrá tomar como descuento tributario del impuesto de renta en un 50% y a partir del año 2022 se podrá tomar como descuento en el 100% no podrá ser tomado como costo o gasto.

5. IVA: Los responsables del IVA pueden descontar del impuesto sobre la renta a cargo, el IVA pagado por la adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos, incluyendo el asociado a servicios necesarios para ponerlos en condiciones de utilización. Así mismo, procederá el descuento cuando los activos fijos reales productivos se hayan adquirido, construido o importado a través de contratos de arrendamiento financiero o leasing con opción irrevocable de compra; en este caso el descuento procede en cabeza del arrendatario.

El IVA que se descuente no podrá tomarse simultáneamente como costo o gasto en el impuesto sobre la renta ni será descontable del impuesto sobre las ventas.

6. Educación: Se aceptan deducciones por contribuciones a educación de empleados.

- A partir de 2019 serán deducibles los pagos que cumplan las siguientes condiciones:

- Que se destinen a becas y créditos condonables para educación e instaurados en beneficio de empleados.
- Pagos a programas o centros de atención para hijos de empleados.
- Pagos realizados a instituciones de educación primaria, secundaria, técnica, tecnológica y superior[51].

Impacto: Sería positivo para quienes, al realizar estos pagos puedan obtener las deducciones correspondientes[52].

Tratados de Libre Comercio

Esta definición se toma directamente de la página del Ministerio de Comercio Industria y Turismo "un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo regional o bilateral a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles, se negocian con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes del mencionado acuerdo.

Según Misión PYME el tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países, que busca establecer reglas que regulen las relaciones comerciales e incrementen las inversiones y flujos de comercio, así como integrar economías. Con el TLC se busca eliminar las barreras comerciales y arancelarias y asegurar un libre comercio entre los países miembros del tratado.

Los actores comerciales que se ven más beneficiados con la implementación de un TLC son las PYME (pequeñas y medianas empresas) que tienen actividad exportadoda hacia el país o los países socios. Esto se debe a que la PYME logra acceder al mercado socio a un costo menor que antes de la implementación del tratado. PYMEX (portal de negocios y finanzas) detalla que los TLC permiten un acceso preferencial ya que se reducen o eliminan los aranceles.

De igual manera se verán beneficiadas las PYME que utilicen insumos y/o bienes de capital provenientes del país socio, ya que los costos de importación de los mismos se reducirán. Lo cual permite que se estimule el acercamiento empresarial entre ambos países paulatinamente generando un flujo de nuevas oportunidades de comercio. Es común que los gobiernos introduzcan mecanismos de estímulo para que las PYME hagan uso de los beneficios arancelarios de los acuerdos. Lo fundamental es que las PYME que deseen internacionalizarse identifiquen los beneficios que existen y saquen provecho de ellos.

[51] https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-
[52] pymes/actualizate/administracion-y-finanzas/impacto-ley-financiamiento

Beneficios para las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá:

- **Ventajas comerciales frente a otros países:** Los TLC le permite a un país mejorar las condiciones relativas en el mercado de meta. Un ejemplo a citar es, cuando entró en vigencia el TLC entre Colombia, Perú y la Unión Europea (UE), se igualaron las condiciones preferenciales de México y Chile (ya poseían un TLC con la UE) en ese mercado. Otro tema a tener en cuenta es que, permite a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá estar mejor posicionadas en el mercado internacional, dadas las ventajas competitivas en materia de costos de producción y en flexibilidad para adaptarse con mayor rapidez a los cambios de la economía respecto de las compañías de mayor tamaño.

- **Mejora de condiciones y estabilidad:** Una de las ventajas más destacables de los TLC es que no requieren renovaciones periódicas como los acuerdos de alcance parcial entre países. Por lo tanto, brinda estabilidad y predictibilidad en las reglas de juego del comercio de bienes y servicios entre los dos países. Otro aspecto positivo es que la inflación tiende a aproximarse a los niveles internacionales, los cuales son generalmente inferiores a los que presentan las economías domésticas de los países en desarrollo. Esto le permite una mejor planificación presupuestaria y financiera de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, y genera una base sólida para el crecimiento a largo plazo.

- **Disminución del costo de insumos:** Los TLC conducen al establecimiento de normas que mejoran los términos comerciales entre dos países y promueven el funcionamiento eficiente, transparente y ágil de las aduanas. La menor burocracia se traduce en una baja del costo operativo para las PYME exportadoras. Así, se gana en tiempos, por ejemplo, la reducción en los tiempos burocráticos disminuye los costos de almacenamiento y transaccionales tanto para las PYME Exportadoras. Asimismo, la reducción de aranceles no sólo disminuye los costos en la producción, sino que abarata la actualización tecnológica y mejora la productividad. Por ejemplo, una PYME que produce tornillos podrá importar materia prima a un costo inferior o mejorar la tecnología de fabricación, esto resulta en menores costos de producción, menores precios y mayor competitividad.

- **Aumento en volumen de ventas:** Al tener condiciones preferenciales para el comercio en los mercados externos, se mejora la competitividad de los bienes y servicios de PYMEs exportadoras. Esto generalmente significa un aumento en las ventas internacionales generando mayores ganancias

y estabilidad para la PYME. Para la CEPAL vale la pena resaltar el impacto positivo que generó el TLC de Chile con la Unión Europea, que entró en vigor en el 2003. Según datos reportados por las autoridades chilenas, del total de PYMEs que exportaron a UE en el 2007, cerca del 50% correspondió a PYMEs[53].

Analistas consideran que en este momento la prioridad debe ser sacarles el jugo a los **TLC** vigentes, pues las balanzas en la mayoría de los casos son deficitarias. Solo con algunos como la CAN, Triángulo Norte y Chile el país ha logrado alcanzar resultados favorables.

Javier Díaz, presidente de la Asociación Nacional de Comercio Exterior Considera que Colombia debe tener un mayor acercamiento con Asia Pacífico y tener abiertas las posibilidades de que países como Singapur, Nueva Zelanda y Australia se conviertan en socios. El dirigente gremial se pregunta qué pasa si, por ejemplo, Perú, Chile o México firman acuerdos con estos países; pues Colombia quedaría en una clara desventaja comercial.

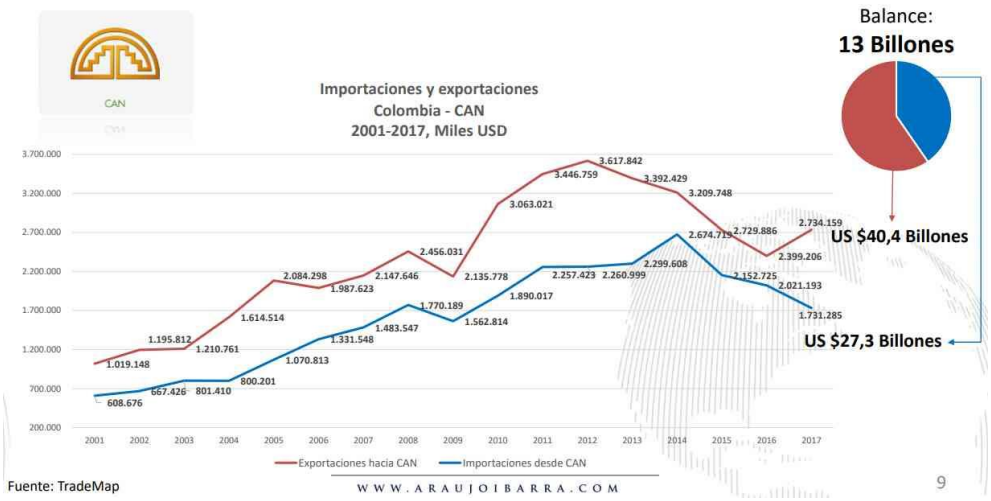
Los datos de Analdex indican que hay más de 40 países interesados en establecer algún tipo de acuerdo con la Alianza del Pacífico y sobre el tapete están pendientes posibles acuerdos con Japón, país con el que no se han terminado las negociaciones y Turquía que si hace una oferta agrícola que le convenga al país podría ser otra alternativa.

Es hora de utilizar los TLC, pues **las cifras son muy bajas en exportaciones.** Actualmente, 73% de las ventas al exterior se realizan a países con los que se tienen acuerdos comerciales, pero los volúmenes siguen siendo muy bajos.

Son pocos los **acuerdos** con cifras favorables para Colombia. En este reducido grupo están la CAN, el Triángulo Norte y Chile. En el primer caso, las exportaciones de Colombia sumaron US$40.400 millones entre 2001 y 2017, mientras las importaciones fueron de US$27.300 millones, para un saldo a favor de US$13.000 millones, según análisis de Araújo Ibarra, con base en datos del portal TradeMap.

[53] https://connectamericas.com/es/content/los-tlc-ofrecen-ventajas-de-oro-para-las-pymes

Figura 2 Importaciones y exportaciones Colombia –Can, Miles USD.



Con el Triángulo Norte, la perspectiva también es positiva, pero las cifras son muy bajas, pues las exportaciones apenas representaron US$5.785 millones y las importaciones US$700 millones entre 2009 y 2017. En el caso de Chile, las ventas de Colombia sumaron US$10.900 millones en ese mismo periodo, frente a US$7.200 millones en importaciones en el mismo periodo. Cuando se analizan otros tratados no ocurre lo mismo. Por ejemplo, con México las importaciones superaron los US$53.000 millones entre 2001 y 2017, en tanto que las ventas de productos colombianos apenas totalizaron US$11.600 millones en este lapso, para un déficit cercano a US$42.000 millones; una cifra nada halagadora.

Con Canadá, las importaciones duplican las exportaciones y con Estados Unidos, que es el principal socio comercial de los **productos** colombianos las cifras son muy parecidas. Mientras se exportan US$86.600 millones, se importan US$88.400 millones**. Con este país, aún los productores colombianos no han logrado sacar el máximo provecho del acuerdo.**

Retos enormes

Martín Gustavo Ibarra considera que los retos que tiene el país no son menores. Lo primero que debe existir es una unidad entre el sector público y el privado, se debe avanzar en la interconexión aduanera y debe haber una remoción en barreras fitosanitarias para poder abrir nuevas posibilidades de **mercado.**

Mauricio Reina, economista e investigador de Fedesarrollo cree que, si bien no es necesario negociar más TLC, tampoco se deben revertir los actuales; pues el

gobierno no debe ceder ante las diferentes presiones que ejercen algunos gremios con el fin de conseguir medidas proteccionistas.

Diversificar las exportaciones

Para Reina, la problemática es clara. Colombia no tiene una oferta exportable que le permita ser competitivo, pues durante mucho tiempo se dependió del sector minero- energético y cuando cayó el precio del **petróleo** las condiciones cambiaron completamente y el país no estaba preparado para eso.

El problema no está en la búsqueda o no de más acuerdos, sino en la falta de competitividad. Nos va bien con la CAN porque ya se conocen los mercados, pero muy pocos exportadores se le han medido a otros mercados y otros, además, decidieron concentrarse en el mercado local", manifiesta.

Los analistas coinciden en la necesidad de fortalecer la oferta exportable; pues si bien se ha dado una diversificación en los últimos años, esta no es suficiente para lograr niveles de **competitividad** adecuados[54].

Entorno Económico

Situación económica general

A partir de cifras publicadas recientemente por el Banco de la República de Colombia, referentes al comportamiento económico hasta el primer trimestre de 2019, es posible advertir que, de nuevo, la economía crece, pero con cifras menores a 3 por ciento. En efecto, los primeros tres meses de este año, el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento. Lejos del 4 o 5 por ciento que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país.

Las cifras que corresponden a los sectores de crecimiento en la economía colombiana, además dan base para establecer las razones por las que, aunque el aumento del PIB ha llegado a ser sostenido, este no se traduce en mayores niveles de empleo, tal y como era de esperarse. Es decir, no se ha alcanzado plenamente lo que se reconoce como crecimiento "a favor de los pobres[55]".

[54] https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227
[55]https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986

Previsiones de crecimiento

La Cepal redujo este miércoles al 0,5 % la perspectiva de crecimiento económico de América Latina y el Caribe para 2019, frente al 1,3 % que estimó el pasado mes de abril, debido al mal desempeño de la inversión, las exportaciones, a una caída del gasto público y a una débil economía mundial.

Este año se dará una desaceleración generalizada que afectará a 21 de los 33 países de la región, según el Estudio Económico para América Latina y el Caribe 2019 que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentó este miércoles en Santiago de Chile.

Según el informe, se espera que el Producto Interior Bruto (PIB) de América del Sur crezca este año un 0,2 %, mientras que las economías de Centroamérica se expandirán un 2,9 %, dato que desciende hasta el 1,4 % si se contempla a México junto a las economías de América Central.

En tanto, para el Caribe se espera un crecimiento del 2,1 %. Por países, Dominica liderará el crecimiento de la región con 9,9 %, seguida por Antigua y Barbuda (5,9 %) y República Dominicana (5,5 %).

La economía de Panamá crecerá al 4,9 %, la de Guyana al 4,6 % y la de Bolivia al 4 %. Según las previsiones de la Cepal, Perú crecerá al 3,2 %, ***Colombia al 3,1 %***, Chile al 2,8 %, México al 1 % y Brasil al 0,8 %[56].

Inflación en Colombia 2019

La inflación anualizada en Colombia se ubicó en 3,75% hasta agosto.
Esta cifra es superior a la registrada un año atrás, cuando registró 3,10%. Sin embargo, el dato fue menor si se mira específicamente el dato mensual, que fue de 0,09% (frente al 0,12% de agosto del 2018)[57].

Nivel de desempleo

Para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%). Finalmente, la tasa global de participación se ubicó en 63,0%, en el mismo mes del año anterior esta tasa fue 63,6%[58].

---

[56]https://www.portafolio.co/economia/esta-es-la-prevision-de-crecimiento-para-colombia-segun-la-cepal-532116.
[57] https://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-de-2019-en-colombia-533290
[58]https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Balanza de pagos

La balanza de pagos de Colombia registra los flujos reales y financieros que el país intercambia con el resto de las economías del mundo, de acuerdo con el *Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional* del FMI, versión 6. Presenta dos grandes cuentas: la cuenta corriente y la cuenta financiera. La cuenta corriente contabiliza nuestras exportaciones e importaciones de bienes y servicios, los ingresos y egresos por renta de los factores (ingreso primario) y por transferencias corrientes (ingreso secundario). La cuenta financiera, que presenta el mismo signo de la cuenta corriente, registra las fuentes de financiación externa (si hay déficit corriente) o la capacidad de otorgar recursos al resto del mundo (si hay superávit corriente). Los flujos financieros se desagregan en inversión directa, inversión de cartera y otra Inversión (préstamos, créditos comerciales y otros movimientos financieros) y la variación de las reservas internacionales.

En el periodo enero-julio 2019, se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US$5.453,8 millones FOB, en el mismo periodo 2018 se presentó un déficit de US$3.311,4 millones FOB[59].

Productividad

En julio 2019 frente a julio 2018, los cuatro sectores industriales presentaron variaciones positivas. Industria manufacturera presentó una variación de 3,5%; Explotación de minas y canteras de 2,1%; Suministro de electricidad y gas de 3,4% y Captación, tratamiento y distribución de agua de 1,3%.

El índice de producción industrial (IPI), estima la evolución del sector industrial en el corto plazo a través de la variable de producción real a nivel nacional, incluyendo en la industria los sectores de minas y canteras, manufacturero, electricidad, gas y agua[60].

Mercado de capitales

El débil mercado de capitales de Colombia prepara una larga lista de reformas en busca de incentivar nuevos inversores, instrumentos y emisores de valores, pero enfrentaría un espinoso camino en el Congreso que deberá aprobar muchos de los cambios a un Gobierno con un limitado capital político[61].

---

[59]https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial
[60]https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi
[61]https://www.portafolio.co/economia/finanzas/las-reformas-que-alista-el-mercado-de-capitales-colombiano-532783

Recursos energéticos

La energía eléctrica ha sido fundamental para las regiones a nivel global, llevando desarrollo, crecimiento y una mejora en la calidad de vida de sus habitantes. En Colombia, las primeras lámparas iluminadas con energía eléctrica fueron encendidas en Bogotá a finales del siglo XIX, sirviendo como alumbrado público para las calles de la ciudad, y con los años fueron siendo implementadas para uso comercial, residencial e industrial, tanto en las ciudades principales del país, como en poblaciones rurales. Según el último dato del Índice de Cobertura de Energía Eléctrica (ICEE) reportado en 2015, el 96,9% de la población cuenta con energía eléctrica en sus hogares[62]. La energía hidráulica sigue liderando el país.

Dinámica Empresarial Municipio de Tuluá 2019

Para abordar el análisis interno de las las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, se utilizó el Instrumento adaptado de: L.A.E. José Antonio Contreras Camarena, Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración, Maestría en Administración, que facilita el estudio de las diferentes áreas funcionales de las las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades, de estas.

Tabla 3. Empresas Vigentes del Municipio de Tuluá al Año 2019

AÑO	EMPRESAS	EMPLEO	ACTIVOS (EN MILLONES)
2019	2.152	4.108	338.881

Fuente: RUES - RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT

Según el informe estadístico del comportamiento empresarial de la Cámara de Comercio de Tuluá, el total de empresas vigentes del municipio de Tuluá al año 2019, ascendió a 2.152 unidades productivas, que generaron 4.108 empleos y reportaron 338.881 millones en activos.

Tabla 4. Empresas Vigentes por Tamaño, Numero de Trabajadores y Activos en Millones de Pesos – Municipio de Tuluá - Año 2019

Tamaño	No de Empresas	No de Trabajadores	Activos (Millones)
Microempresa	9.925	19.236	130.476,7
Pequeña	380	6.892	497.253,1
Mediana	92	3.470	923.569,0
Grande	36	14.119	5.554.622, 3
Total	**10.433**	**43.716**	**7.105.921.1**

Fuente: RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT en Informe comportamiento Empresarial Cámara de Comercio de Tuluá 2019.

[62]https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/PYMEs/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia

De las 10.433 Empresas Vigentes en el Municipio de Tuluá en Año 2019, se clasificaron como Microempresa 9.925 que representan el 95.1% del total de estas, emplearon 19.235 trabajadores y reportaron 130.476.1 millones de activos; La Pequeña asciende a 380 y representa solo el 3.6%, generando 6.892 empleos y 497.253,1 millones de activos; La Mediana sumo 92 unidades productivas con 3.470 trabajadores y 923.569.0 y millones de activos; La Grande solo 36 empresa que generan 14.119 empleos y 5.554.622.3 millones de activos.

Empresas vigentes por categoría jurídica Municipio de Tuluá Año 2019

Tabla 5. Empresas Vigentes por Categoría Jurídica en Tuluá

Categoría Jurídica	No. DE EMPRESAS 2019	% DE EMPRESAS	No. TRABAJADORES	ACTIVOS (MILLONES)
Persona Natural	6.089	79,3%	9.866	173.740,4
Persona Jurídica	1.032	13,4%	10.840	2.292.929,4
Establecimiento Foráneo	341	4,4%	2.031	319.288,5
Agencia	196	2,6%	3.649	938.315,2
Sucursal	21	0,3%	221	152.761,8
TOTAL	**7.679**	**100%**	**26.607**	**3.877.035,3**

Fuente: RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT

Del total de las Empresas Vigentes según su conformación jurídica o constitución estatutaria, estas se suelen clasificar en Naturales o Jurídicas, según lo anterior, en el municipio de Tuluá, 6.089 son Persona Natural que representan el 79,3 % del total de las unidades productivas, generaron 9.866 empleos y poseen 173.740,4 millones de activos, 1.032 son persona jurídica y a pesar que solo representan el 13,4% emplearon 10.840 trabajadores y poseen 2.292.929,4 millones de activos, 341 son establecimientos foráneos, 196 agencias y 21 sucursales.

Tabla 6. Empresas Vigentes Por Sector y Tamaño Año 2019 en Tuluá

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS	TAMAÑO	
		PEQ	MED
Comercio, Reparaciones	**3.559**	**123**	**22**
Alojamiento y Comidas	838	4	2
Industria Manufacturera	818	26	5
Otros Servicios	422	4	2
Servicios Administrativos	272	15	2
Profesionales	255	16	0
Transporte y Almacén	231	15	4
Construcción	218	27	3
Agricultura	150	31	9
Información y Comunicaciones	189	10	0

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS	TAMAÑO	
		PEQ	MED
Artísticas y Recreación	199	5	0
Salud y Asistencia social	169	24	6
Financieras y Seguros	160	5	6
Inmobiliarias	105	11	2
Educación	45	2	0
Agua	39	1	1
Admón. Pública, Defensa	6	0	0
Minería	1	0	0
Electricidad y Gas	3	0	1
TOTAL	**7.679**	**319**	**65**

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT

La cámara de comercio del Municipio de Tuluá, clasifica de acuerdo a código CIU, en doce (12) diferentes sectores económicos, a las 7.679 **empresas vigentes en el año 2019,** el sector Comercio, Reparaciones es el que mayor número de empresas posee con 3.559, de estas 123 son pequeñas y 22 medianas, el sector Alojamiento y Comidas suma 838 empresas, 4 pequeñas y 2 medianas; el sector Industria Manufacturera alcanza a 818 unidades productivas solo 26 de estas son pequeñas y 5 medianas.

Empresas canceladas

Tabla 7. Empresas Canceladas Municipio de Tuluá año 2019.

No. Empresas 2019	No. Trabajadores	Activos (Millones)
1.244	2.039	$ 298.589,7

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT

En el año 2019, en el Municipio de Tuluá, cancelaron su registro en cámara de comercio 1.244, que generaban 2.039 empleos y sumaban $298.589,7 millones de activos

Entorno Social

Estabilidad Social

A continuación, se presenta un informe hecho por la revista SEMANA, sobre trabajo, crecimiento y desarrollo en el cual presenta cifras importantes en los temas antes señalados que permiten mostrar el comportamiento social del país, de igual manea muestra un panorama futurista.

Empleo en Colombia: Después de haber logrado tasas inferiores al 8% hasta mediados de la década de los noventa, el desempleo se elevó a 18.1%, cinco años después.

Si bien el problema de desempleo es generalizado, los grupos más vulnerables de la población lo constituyen las mujeres, las personas con bajos niveles de educación y los jóvenes. La calidad de empleo también se deterioró: Las estadísticas muestran una menor participación de los asalariados privados, en tanto que aumentan los trabajadores informales. Igualmente inquieta la prolongación del tiempo que, en promedio, permanecen desempleadas las personas.

Colombia ha logrado importantes avances en su política social. En efecto, el indicador de necesidades básicas insatisfechas prácticamente se redujo a la mitad entre 1985 y 1998; las expectativas de vida al nacer, la tasa de alfabetismo, los años promedio de educación mejoraron significativamente entre 1973 y 1997. De igual forma son muchos más los colombianos con acceso a la vivienda, acueducto, alcantarillado, y, en general a los servicios públicos. Los logros anteriores son resultado de un mayor gasto social.

El Empleo

El empleo también se ha visto afectado por el ingreso de nuevos grupos al mercado laboral, la insuficiente modernización en este mercado y, en una perspectiva más amplia, la imposibilidad de ajustar rápidamente la capacitación del recurso humano a las necesidades de un aparato productivo moderno.

Crecimiento Económico y Empleo

Para crecer se necesita contar con unas condiciones mínimas: estabilidad macroeconómica, reglas de juego claras y estables y un entorno social y político favorable. Se requiere una inversión dinámica y creciente para lograr mayores tasas de crecimiento. Colombia no puede aislarse del resto del mundo. De ahí la necesidad de lograr una inserción competitiva en la economía mundial. La globalización implica mayores oportunidades comerciales, de inversión y tecnológicas. Asimismo, contribuye a un mayor desarrollo del capital humano, exige avances en modernización y competitividad del aparato productivo y conlleva obligaciones con la comunidad internacional.

Visón Futuro

Se requiere un ambiente macroeconómico estable, caracterizado por tasas de interés adecuadas, baja inflación, tasa de cambio de equilibrio, disponibilidad de recursos de crédito y finanzas públicas sanas. En un mundo globalizado es necesaria una política comercial activa, orientada a fomentar las exportaciones, ampliar los mercados y desarrollar acuerdos de integración. En este sentido, el país

debe prepararse institucionalmente y estimular al aparato productivo para las negociaciones con otros países. Además, se debe fortalecer la Política de lucha contra el contrabando y demás prácticas de competencia desleal.

Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá deben contar con un entorno favorable, que comprende, entre otros, una infraestructura adecuada, un mercado de capitales desarrollado y un capital humano capacitado para las necesidades del aparato productivo moderno. Fortalecer el capital social y propender por un desarrollo tecnológico que busque la defensa del medio ambiente también forman parte de este entorno favorable. Además, combatir la corrupción y la impunidad deben ser objetivos primordiales en la búsqueda del entorno de paz y seguridad requerido para desarrollar la actividad económica.

Conformar una visión compartida de país que valide la PYME como unidad básica de generación de riqueza; donde PYME, trabajadores, gobierno y otros actores sociales se vean beneficiados por el diálogo y el trabajo en equipo, enmarcados en un ambiente de justicia, reglas claras y seguridad, para un desarrollo sostenible[63].
Según el Banco Mundial Colombia ha resistido bastante bien al fuerte choque en los términos de intercambio ocurrido en el período 2014-2016, generado por la caída en los precios internacionales del petróleo. El crecimiento económico se desaceleró gradualmente hasta un 1,4% en 2017, antes de volver a acelerar a 2,7% en 2018, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años. En los años más recientes, el país experimentó un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3,3% del PIB.

Se espera que el crecimiento se fortalezca a un ritmo moderado durante el período 2019-2021, ya que el crecimiento del consumo privado continúa acelerándose y el gasto en inversión se ve impulsado por impuestos corporativos efectivos más bajos. La política monetaria expansiva y una mayor confianza también soportarán el crecimiento. Se espera que una mayor rentabilidad en el sector petrolero incentive las inversiones en explotación y exploración. Un mayor número de cierres financieros para los proyectos 4G y un repunte en la ejecución de los proyectos existentes, auguran mayores niveles de inversión para el período 2019-2020.

La inflación ha convertido al rango objetivo a principios de 2018. El anclaje en las expectativas de inflación y una actividad económica más débil, llevaron al Banco Central a revertir su endurecimiento de la política monetaria, reduciendo gradualmente la tasa de la política en 350 puntos básicos acumulados hasta el 4.25% a principios de enero de 2018, manteniendo una postura monetaria ligeramente expansiva desde entonces.

[63]https://www.semana.com/nacion/articulo/trabajo-crecimiento-desarrollo-economico/41919-3

Colombia continúa manteniendo un sólido marco macroeconómico. Los componentes principales de este marco incluyen la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible, una regla fiscal (2011) para el gobierno central y un marco fiscal de mediano plazo. El sólido marco macroeconómico también ha permitido fortalecer la resiliencia frente a las conmociones externas, facilitando el ajuste económico interno y externo ante posibles perturbaciones.

Los esfuerzos de reconstrucción del posconflicto podrían impulsar la confianza y apoyar el crecimiento a través de mayores inversiones, especialmente en los sectores de la agricultura y la energía. Sin embargo, también impondría presiones adicionales sobre el gasto, haciendo necesarios mayores esfuerzos de consolidación fiscal.

El gobierno de Colombia ha demostrado a través del tiempo su compromiso con la disciplina fiscal, cumpliendo con la regla fiscal instituida en 2012, que ayudó a mantener su calificación crediticia de grado de inversión desde 2013. El Comité Consultivo para la Regla Fiscal decidió flexibilizar temporalmente los objetivos de la regla fiscal para ajustar el gasto relacionado con la migración, ya que los aumentos en los flujos migratorios desde Venezuela probablemente ejercerán una presión adicional sobre las cuentas fiscales por una mayor demanda de servicios públicos básicos. Es posible que se necesiten medidas de consolidación fiscal adicionales para cumplir con la regla fiscal, ya que, a partir de 2020, los impuestos a los ingresos corporativos más bajos y los descuentos tributarios por el IVA pagado en bienes de capital afectarán los ingresos fiscales.

En el futuro, las perspectivas económicas dependerán de la capacidad del país para abordar los cuellos de botella estructurales existentes, sostener las reformas fiscales y diversificar su economía para respaldar un mayor crecimiento de la productividad[64].

Desarrollo Social Clase Media

La clase media va a aumentar 32%, de manera que ya no será poco más de la mitad de la población, sino que alcanzará el 64%. Así, casi dos tercios de los colombianos harán parte del grupo de quienes tienen ingresos diarios entre US$11 y US$110 diarios (entre $1 millón y $10 millones mensuales de hoy).

El mayor incremento se dará en las personas más pudientes, pues los cálculos de Word Data Lab señalan que la cantidad de ricos crecerá 130%. Así, pasarán de ser el 1,5% de la población al 3,1%.

[64] https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview

Mientras tanto, habrá una disminución de 8% en las personas consideradas vulnerables (cuyos ingresos diarios están entre US$5 y $11 -entre $450.000 y $1 millón al mes-), con lo cual serán el 20% de la población, comparado con el 25% de hoy. Y, en cuanto a los más pobres, la reducción será de 26 por ciento, lo que quiere decir que 12 de cada 100 colombianos estará en esa condición en el 2030, frente a los 18 de hoy[65].

El estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Según estudio presentado en marzo de 2015, la clase media en Colombia ha crecido estrepitosamente; en 2012 ya pasaba a ser el 27,2% del total de la población, la clase denominada vulnerable agrupaba el 37,5% y los pobres el 32,8%. Al comparar estos resultados anteriores con los presentados en 2015 se evidencia un fuerte crecimiento; la clase media llega a ser el 55% de la población nacional y los denominados pobres, el 28,5%.

La clase vulnerable cobra especial importancia pues esta se define como la clase social que acaba de salir de la pobreza, pero tiene alta probabilidad de reincidencia, por lo que debe ser objeto de estudio junto a los recién ingresados a la clase media pues se convertiría en un fracaso permitir que estas poblaciones recaigan en la pobreza; todo esto gracias a que estas dos clases sociales en particular son especialmente vulnerables a los cambios externos macroeconómicos[66]

Valores y Actitudes

La identidad está claramente ligada a nuestra cotidianidad, y es allí donde están nuestros valores., los valores o deseos son conocidos como la moral de una sociedad, y cuando afrontamos estos valores ante situaciones particulares, aparece la ética.

Según Kierkegaard, la ética es la reflexión filosófica de la moral, es decir, la que cada uno de nosotros hace frente a una situación que se nos presenta. Después, la Constitución Nacional nos planteó una moral pública fundamentada en los derechos del ciudadano, pero al final nunca nos hemos puesto de acuerdo en los valores que queremos tener, ni mucho menos en los que necesitamos.

La confianza: en Colombia la tasa de confianza interpersonal no alcanza el 20 por ciento, lo que significa que solamente ese porcentaje de la población confía en su prójimo; en diversos estudios, como los continuos de Invamer-Gallup, se demuestra

[65]https://www.portafolio.co/economia/en-colombia-la-clase-media-llegaria-al-64-en-la-proxima-decada-523377.
[66]file:///C:/Users/ejaramillo/Downloads/1578-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5176-1-10-20170208%20(2).pdf

que más de la mitad de la población no confía en las instituciones, lo que causa que la opinión pública tenga una visión negativa de los dirigentes;

En el Estudio Colombiano de Valores y sus posteriores actualizaciones se puede apreciar que en un listado de valores tradicionales del llamado mundo libre (católico, democrático y capitalista), nuestra estructura de valores deseados es focalizada en los valores sociales y no en productivos; los colombianos queremos ser más responsables, más tolerantes, más generosos y más creyentes, mientras le damos menos importancia a ser independientes, ahorradores, perseverantes y determinados, y lo más llamativo es que incluimos el trabajo como el último valor deseado. El colombiano, en general, no ha dado el paso a ser responsable de sus actos y por ende de sus logros.

La entrada en vigor del Fenoval, concepto de John Sudarsky que significa que el colombiano tiene FE en información no validada; es decir, creemos lo que nos digan porque es más fácil aceptar verdades a medias que confrontarlas con otras fuentes[67].

Sindicalismo

El Banco Mundial concluyó en un estudio de 2002 que los sindicatos no dañan al crecimiento y que hay una correlación muy débil, y puede ser que incluso ninguna, entre la sindicalización y los indicadores de rendimiento económico como la tasa de paro, la inflación, la tasa de empleo o la flexibilidad de los salarios reales (*Unions and Collective Bargaining : Economic Effects in a Global Environment*).

– La OCDE afirmaba en un estudio de 2006 que la mayor tasa de sindicalización no tiene efecto negativo sobre el empleo, que su aumento tampoco lo tiene sobre la creación de puestos de trabajo y que el poder de negociación colectiva de los sindicatos influye más sobre la distribución del ingreso que sobre la demanda de trabajo que hacen las PYMEs (OECD Employment Outlook 2006)

Influencia Positiva de los Sindicatos:

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo de 2002 mostró que la presencia de sindicatos aumenta los salarios, el empleo y la inversión porque incentiva la sustitución de empleo por capital (The Economic Effects of Unions in Latín America: Their Impact on Wages and the Economic Performance of Firms in Uruguay).

Otros muchos estudios también demuestran que más presencia de los sindicatos o su mayor poder de negociación está asociado a menor desigualdad salarial y general, a más beneficios sociales, a pensiones más elevadas, a mejor clima de

[67] https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3

diálogo social y en las PYMEs, y que cuanta mayor sea la afiliación más cooperativas y eficientes son las relaciones laborales (*Oui,les syndicats sont utiles!*).

Los sindicatos son, nada más, pero nada menos, un instrumento de defensa de las clases trabajadoras. Un instrumento imprescindible porque estas interactúan con la patronal en condiciones de franca inferioridad y debilidad pero que, como cualquier otro, puede ser utilizado bien o mal. Los sindicatos suponen protección, apoyo mutuo, poder colectivo y, por lo tanto, mayor posibilidad de intervenir en las relaciones económicas en condiciones de simetría con la patronal, única forma de conquistar y disfrutar derechos que sería imposible alcanzar y ejercer negociando las condiciones de trabajo individualmente. Es por eso, porque la otra parte busca igualmente mejorar su condición, por lo que se quiere acabar con los sindicatos y por lo que se hacen reformas laborales (como la última española) cuya casi única finalidad es limitar la capacidad de actuación de las organizaciones sindicales. Y es por eso que el efecto que estas medidas han tenido en los últimos años no ha sido otro que aumentar el beneficio empresarial a costa de los salarios y de los derechos laborales, disminuyendo el empleo y el nivel general de actividad económica[68].

Para el caso colombiano, el inciso 1.º del artículo 78 de la Carta Política es del siguiente tenor: "La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, *así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización*".

El numeral 7 del artículo 5.º de la Ley 1480 de 2011 define la información como: "Todo contenido y forma de dar a conocer la naturaleza, el origen, el modo de fabricación, los componentes los usos, el volumen, peso o medida, los precios, la forma de empleo, las propiedades, la calidad, la idoneidad o la cantidad, y toda otra característica o referencia relevante respecto de los productos que se ofrezcan o pongan en circulación, así como los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización".

La información busca que, previo a que el consumidor adquiera un bien o acceda a un servicio conozca todo lo que necesita y le conviene saber sobre este para que pueda tomar una decisión racional y con total voluntad de hacerlo, la publicidad está dirigida a "lograr la notoriedad de PYME, artículos, entre otros, en el ámbito comercial e industrial y persuadir a los potenciales consumidores frente al bien o servicio ofrecido" (Namén, 2009, p. 9), es decir, la publicidad, tal y como lo ha sostenido la Superintendencia de Industria y Comercio, es "la comunicación impersonal que pretende dar a conocer a sus destinatarios la marca, el producto.

[68]https://www.eldiario.es/zonacritica/bueno-malo-economia-sindicatos fuertes_6_655894411.html

Defensa del Consumidor

Un servicio que ofrece el anunciante con el fin de informar de su existencia, persuadir en influir en su compra y/o generar aceptación o recordación […] será el mecanismo para establecer la diferenciación de productos en el mercado y persuadir por su preferencia"

La Ley 1480 de 2011 —Estatuto del Consumidor colombiano—, en sus artículos 23 y 24, establece las características mínimas que debe reunir la información suministrada por productores o distribuidores a los consumidores de bienes y servicios, [23] y que siguiendo la exposición de Saavedra (2012, pp. 157-159) se pueden resumir de la siguiente manera: 1) veraz y comprobable, es decir, basada en datos reales y verídicos, a fin de que no se engañe o se induzca al error al consumidor, y de esta forma se genere confianza en el mercado; 2) adecuada, suficiente y completa, para que el consumidor tenga conocimiento tanto de los beneficios como de los riesgos del producto o servicio de acuerdo con su naturaleza; 3) clara, comprensible y entendible, para que a esta pueda acceder el consumidor promedio del bien o servicio teniendo en cuenta las condiciones propias del mercado en que se ofrece, y 4) oportuna, [24] sobre todo en la etapa precontractual, pero también en las de perfeccionamiento y ejecución de contrato, a fin de que el consumidor pueda hacer un uso efectivo de esta.

El nuevo Estatuto del Consumidor colombiano elevó la información a la categoría de uno de sus principios generales; así, dispone el numeral 2 del artículo 1.º de la Ley 1480 de 2011: "El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas". Ahora bien, la norma califica la información con el adjetivo *adecuada* y debe entonces concluirse que no solo debe ser la suficiente para que el consumidor pueda hacer elecciones "bien fundadas" —según el texto literal de la disposición—, sino que debe ser completa, comprensible y no engañosa (Chamie, 2013, p. 120)[69].

Educación en el Municipio de Tuluá.

Según el Ministerio de Educación Nacional a 2017 La cobertura neta a nivel de educación total para Tuluá Valle del Cauca es del 90,22%; en el nivel de primaria, las coberturas son cercanas a 84,53 %, en el caso de la secundaria son el 85,11 %, finalmente para la educación media se plantea un porcentaje de cobertura del 53,26%.[70]

[69] https://revistas.urosario.edu.co/xml/733/73333009006/html/index.html
[70] https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/4

Tabla 8. Cobertura Neta en Educación por Niveles de Escolaridad en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca.

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tuluá	Valle del Cauca	Colombia
Transición	58,58%	49,95 %	55,26 %
Educación básica	89,59 %	80,41 %	85,42 %
Educación primaria	84,53 %	76,38%	82,69 %
Educación secundaria	85,11 %	71,03%	71,66%
Educación media	53,26 %	40,74%	42,79%
Educación total	90,22 %	80,21 %	84,99 %

Fuente: Ministerio de Educación Nacional – 2017 (tomado de FICHAS Y TABLEROS de la página DPN – TERRIDATA)

Salud

Según el Ministerio de Salud y Protección Social – 2017 establece que la red de aseguramiento se divide en:

- Afiliados al régimen contributivo: 111.613 con un 51,43%
- Afiliados al régimen subsidiado: 101.757 con un 46,89%
- Afiliados a regímenes especiales 3.663 con un 1,69%

La cobertura del régimen subsidiado según el Ministerio de Salud y Protección Social – 2017 para Tuluá valle es del 99,2%, para el valle del cauca establece un porcentaje de 98,3% y Colombia con un 98,3%.

La tasa de mortalidad por cada 1000 habitantes según el Ministerio de Salud y Protección Social – 2016 para Tuluá es de 5.59, para el valle del cauca es de 5.54 y finalmente para Colombia es de 4.58.

Entorno Tecnológico

- **Promoción Desarrollo Tecnológico**
  Dentro del ámbito científico se conoce con el nombre de Desarrollo Tecnológico a la aplicación práctica del conocimiento sistemático, adquirido a través de procesos de investigación, a fin de ser usado para la **creación y desarrollo de procedimientos, máquinas y dispositivos,** que vengan a traducirse en beneficios directos en la vida económica, social y cotidiana del humano[71].

- **Capacitación y formación personal**
  La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera

[71] Fuente: https://educacion.elpensante.com/el-desarrollo-tecnologico/

adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuentes con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua[72].

- **Infraestructuras para el Desarrollo**

La provisión eficiente de los servicios de infraestructura es uno de los aspectos más importantes de las políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que han orientado su crecimiento hacia el exterior. Para la mayoría de los economistas, la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales. Por diversas razones, los países requieren ampliar y modernizar su infraestructura básica de acuerdo con estándares tecnológicos internacionales, lograr niveles máximos de cobertura del territorio nacional y satisfacer con eficacia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos y las personas[73].

- **Previsión Desarrollo**

"La previsión no es propia de un ejercicio prospectivo. La previsión es propia de una cultura con visión y responsabilidad por el futuro, la previsión es propia de un Estado anticipador que dispone de unidades de investigación del futuro, de las cuales carece el Estado colombiano en su nivel central y en casi todos sus territorios. (…) los sectores productivos estratégicos de Colombia vienen desde hace muchos años sin políticas de largo plazo y las nuevas especializaciones productivas emergen por señales del mercado y no por una visión definitiva de los actores claves del Estado." Jaime Acosta Puertas[74]**.**

[72] Fuente: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/
[73] https://www.cepal.org/es/publicaciones/6441-desarrollo-infraestructura-crecimiento-economico-revision-conceptual
[74] Fuente: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/4-Gestion-del-Desarrollo.pdf

Entorno Ambiental o Ecológico

Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos

En términos de biodiversidad y servicios eco sistemáticos para el municipio de Tuluá Valle del Cauca, el DPN (Departamento Nacional de Planeación), relaciona y suministra información registrada de diversas entidades, entre ellas el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales:

Ecosistemas Estratégicos.

El porcentaje del área de la entidad territorial que hace parte del SINAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas); establece que para el municipio de Tuluá es de 3.006,6 Ha.

Tabla 9.Ecosistemas Estratégicos

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	3.006,6 Ha	3,33%
Valle del Cauca	468.303,7 Ha	22,69%
Colombia	16.230.355,7 Ha	13,51%

Fuente: DNP a partir de información en Parques Nacionales Naturales - 2017

Área de Humedales.

El Departamento Nacional de Planeación, a partir de información en el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – 2016; establece que para el municipio de Tuluá corresponde a 3.486,5 Ha con un porcentaje de 3,86%.

Tabla 10. Área de Humedales.

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	3.486,5 Ha	3,86%
Valle del Cauca	189.466,8 Ha	9,17%
Colombia	21.925.613,5 Ha	18,25%

Fuente: DNP

Área de Paramos

El municipio de Tuluá tiene un área de páramos de 8.422,6 Hectáreas relacionada por el DNP a partir de información en el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – 2016.

Tabla 11. Área de Paramos

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	8.422,6 Ha	9,33%
Valle del Cauca	81.785,9 Ha	3,96%
Colombia	2.909.045,1 Ha	2,42%

Fuente: DNP

Área de Bosque Seco Tropical

Según el Departamento Nacional de Planeación a partir de información en el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – 2014, estima que el municipio de Tuluá tiene un área de bosques seco tropical de 538,5 Hectáreas representando un porcentaje total del 0,60%.

Tabla 12. Área de Bosque Seco Tropical

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	538,5 Ha	0,60%
Valle del Cauca	22.711,6 Ha	1,10%
Colombia	710.363,4 Ha	0,59%

Fuente: DNP

Área de Manglares

El municipio de Tuluá tiene un área total de manglares del 0.0 Hectáreas que corresponde al 0,00% según lo estima el DNP a partir de información en el Sistema de Información para la Gestión de los Manglares en Colombia - SIGMA – 2014.

Tabla 13. Área de Manglares

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	0,0 Ha	0,00%
Valle del Cauca	31.933,2 Ha	1,55%
Colombia	289.619,7 Ha	0,24%

Fuente: DNP

Área Total de Ecosistemas Estratégicos

El DNP a partir de información en el Instituto Humboldt y SIGMA – 2017, establece que el municipio de Tuluá contiene un área total de 12,44 hectáreas de ecosistemas estratégicos, propio del 13,79%.

Tabla 14. Área Total de Ecosistemas Estratégicos

Entidad Territorial	Área (Hectáreas)	(%)
Tuluá	12.447,6 Ha	13,79%
Valle del Cauca	325.897,6 Ha	15,78%
Colombia	25.834.641,8 Ha	21,51%

Fuente: DNP

Área de ecosistemas estratégicos

El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – 2016 establece una relación de las diferentes áreas de ecosistemas estratégicos de la siguiente manera:

Tabla 15. Área de ecosistemas estratégicos

Ecosistemas estratégicos	Área (Hectáreas)	(% respecto al área en ecosistemas estratégicos)
Área de humedales	3.487 Ha	3,86%
Área de páramos	8.423 Ha	9,33%
Área de bosque seco tropical	538 Ha	0,60%
Área de manglares	0 Ha	0,00%
Área total de ecosistemas estratégicos	12.448 Ha	13,79%

Fuente: DNP

Área de bosque estable de la entidad territorial

Es aquella área o superficie que permanece cubierta por bosque natural tanto al inicio como al final del periodo de análisis, o como áreas de no bosque estable; Para el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) - 1990-2016 establece que en el municipio de Tuluá se relaciona de la siguiente manera:

Tabla 16. Área de bosque estable de la entidad territorial

AÑO	Área (Hectáreas)
2013	17.462,02 Ha
2014	20.949,67 Ha
2015	17.790,19 Ha
2016	23.519,64 Ha

Fuente: DNP

Área deforestada en la entidad territorial

La deforestación es un proceso provocado por la acción humana, en el que se destruye o agota la superficie forestal, para el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM - 1990-2016, el municipio de Tuluá dentro de los años 2014 al 2016 presentó las siguientes áreas relacionadas de la siguiente manera:

Tabla 17. Área deforestada en la entidad territorial

AÑO	Área (Hectáreas)
2013	24,94 Ha
2014	16,22 Ha
2015	62,66 Ha
2016	86,04 Ha

Fuente: DNP

Contribución del municipio a ecosistemas estratégicos de su departamento

El municipio de Tuluá, según el DNP a partir de información en Parques Nacionales Naturales – 2017, establece que la contribución que ha realizado el municipio a ecosistemas estratégicos de su departamento se cataloga de la siguiente manera:

Tabla 18. Contribución del municipio a ecosistemas estratégicos de su departamento

PARTICIPACIÓN DE ÁREA	Área (Hectáreas)	(% respecto al área departamental)
Área departamental en el SINAP	3.006,6 Ha	0,64%
Área departamental en humedales	3.486,5 Ha	1,84%
Área departamental en paramos	8.422,6 Ha	10,30%
Área departamental en bosque seco tropical	538,5 Ha	2,37%
Área departamental en manglares	0,0 Ha	0,00%
Área departamental de bosque	23.519,6 Ha	2,76%
Área departamental deforestada	86,0 Ha	7,77%

Fuente: DNP

Gestión de Riesgo De Desastres

Amenaza por fenómenos hidrometereológicos

Según el DNP a partir de información en el IDEAM y SGC – 2016, establece la amenaza por fenómenos hidrometeorológicos del municipio de Tuluá es la siguiente:

Tabla 19. Amenaza por fenómenos hidrometereológicos

ÁREA AMENZADA	Área (Hectáreas)	(% respecto al área departamental)
Área de la entidad territorial amenazada por fenómenos hidrometereológicos	65.991,9 Ha	73,09%
Área de la entidad territorial no amenazada por fenómenos hidrometereológicos	24.292,6 Ha	26,91%

Fuente: DNP

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

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

Eventos de desastres 2010-2017

Según el análisis que establece el DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – 2017 del municipio de Tuluá, se puede estimar que:

Tabla 20. Eventos de desastres 2010-2017

DESASTRE POR TIPO DE EVENTO	FRECUENCIA	%
Avenidas torrenciales	0	0,00%
Movimientos en masa	1	2,70%
Erupciones volcánicas	0	0,00%
Incendios forestales	3	8,11%
Inundaciones	33	89,19%
Sequías	0	0,00%
Sismos	0	0,00%
Total acumulado del evento de desastres	37	%

Fuente: DNP

Inversión anual en gestión del riesgo

La inversión anual en gestión del riesgo para el municipio de Tuluá según el Departamento Nacional de Planeación a partir de información del Formulario Único

Territorial (FUT) – 2016 fue realizada de la siguiente manera para el año que fue presentado:

Tabla 21. Inversión anual en gestión del riesgo

ITEMS AÑO 2016	$
Conocimiento del riesgo	0,00
Reducción del riesgo	723.155,80
Manejo de desastres	60.870,00
Fortalecimiento institucional	0,00

Fuente: DNP

Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso

Según el DNP a partir de información del FUT – 2016, estima que para el municipio de Tuluá el porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso se relaciona de la siguiente manera:

Tabla 22. Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso

Proceso	Inversión (miles de pesos constantes)	%
Conocimiento del riesgo	$ 0	0,00%
Reducción del riesgo	$ 723.156	92,24%
Manejo de desastres	$ 60.870	7,76%
Fortalecimiento Institucional	$ 0	0,00%

Fuente: DNP

Índice de riesgo ajustado por capacidades

Según lo estima el Departamento Nacional de Planeación, para el año 2018 el municipio de Tuluá generó un índice de riesgo ajustado por capacidades del 44,34.

Cambio Climático

Índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático

El municipio de Tuluá genera un índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático de 21,04 estimado por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM estimado en el año 2017.

Índice de vulnerabilidad y riesgo climático por componentes

Igualmente, el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM establece el índice de vulnerabilidad y riesgo climático que en este caso en particular es realizado por componentes para el año 2017, de la siguiente manera:

Tabla 23. Índice de vulnerabilidad y riesgo climático por componentes

COMPONENTES	INDICE
Amenaza	39,46
Sensibilidad	62,73
Capacidad adaptiva	81,51
Vulnerabilidad	19,02

Fuente: DNP

Matriz Pestel

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

Tabla 24. Matriz PESTEL de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio De Tuluá

	Político				**Económico**
1	Estabilidad Política			1	Situación económica general
2	Políticas económicas y de desarrollo			2	Previsiones de crecimiento
3	Subvenciones y ayudas	**P**	**E**	3	Inflación
4	Fiscalidad: costes y exenciones			4	Nivel de desempleo
5	Tratados comerciales y cambios			5	Balanza de pagos
6				6	Productividad
7				7	Mercado de capitales
8				8	Recursos energéticos
	Social				**Tecnológico**
1	Estabilidad social			1	Innovación y desarrollo TIC
2	Desarrollo social (clases medias)			2	Promoción desarrollo tecnológico
3	Valores y actitudes	**S**	**T**	3	Capacitación y formación personal
4	Sindicalismo			4	Infraestructuras para el desarrollo
5	Defensa del consumidor			5	Previsión desarrollo
	Ecológico				**Legal**
1	Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos			1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades
2	Cambio Climático	**E**	**L**	2	Legislación económica y societaria
3	Ecosistemas Estratégicos			3	Legislación laboral
4	Gestión de Riesgo De Desastres			4	Leyes de protección medioambiental
5	fenómenos hidrometereológicos			5	Regulaciones al consumo

Fuente: Los Investigadores, Sep. 2019.

Tabla 25. Matriz Análisis del Entorno Externo General

Entorno	Variables		Evaluación		Valoración				
			Intens.	Ame.	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indif	Op Menor	Op. Mayor
1. Entorno Político	1	Estabilidad Política	5	1					Op
	2	Políticas económicas y de desarrollo	3	5			•		
	3	Subvenciones y ayudas	3	1			•		
	4	Fiscalidad: costes y exenciones	4	5		•			
	5	Tratados comerciales y cambios	5	5	A				
2. Marco Legal	1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	5	1					Op
	2	Legislación económica y societaria	3	5			•		
	3	Legislación laboral	5	5	A				
	4	Leyes de protección medioambiental	5	5	A				
	5	Regulaciones al consumo	3	1			•		
3. Entorno Económico	1	Situación económica general	5	5	A				
	2	Previsiones de crecimiento	1	5					Op
	3	Inflación	5	5	A				
	4	Nivel de desempleo	5	5	A				
	5	Balanza de pagos	3	1			•		
	6	Productividad	5	1					Op
	7	Mercado de capitales	3	1			•		
	8	Recursos energéticos	3	1			•		
4. Entorno Social	1	Estabilidad social	5	1					Op
	2	Desarrollo social (clases medias)	5	1					Op
	3	Valores y actitudes	3	1		•			
	4	Sindicalismo	5	5	A				
	5	Defensa del consumidor	3	1		•			
5. Entorno Tecnológico	1	Innovación y desarrollo TIC	5	1					Op
	2	Promoción desarrollo tecnológico	5	1					Op
	3	Capacitación y formación personal	5	1					Op
	4	Infraestructuras para el desarrollo	5	1					Op
	5	Previsión desarrollo	5	1					Op

Fuente: Los Investigadores, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó , Editor 2017.

Análisis del Entorno Específico

Análisis del Entorno Especifico de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá **(**Estructura del Sector): El sector se constituye en el ambiente más cercano de estas. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atienden, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según los servicios o productos que ofrecen y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en los diferentes sectores económicos a que pertenecen.

El modelo adoptado para realizar el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por el mismo y se definen. Se propone además una manera de calificar las variables como forma de instrumentar el modelo.

De acuerdo con lo anterior se aplica esta metodología para llevar a cabo Análisis del Entorno especifico de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, o sea, analizar aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ellas y suponen retos para su desenvolvimiento futuro.

Las 5 Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Competencia

Fuerzas competitivas Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Evaluación de cada variable

(1) Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor). Por ejemplo: "Ritmo de crecimiento del sector" si crece muy deprisa 5 (muy alto), si casi no crece o está estancado 1 (muy bajo).
(2) Se define para cada variable, qué puntuación definiría una amenaza, hay dos opciones 1 y 5.

Por ejemplo: "Ritmo de crecimiento del sector" si crece muy deprisa (5) será una amenaza si la empresa ya está operando en el mismo.

Por el contrario, será una oportunidad si la empresa aún no ha entrado en dicho mercado.

El análisis se hace evaluando las variables que se identifican el grafico, y de acuerdo con su evaluación se identificaron dos amenazas y tres oportunidades:

Es un modelo que investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto en función a la estructura del mercado.[75]

Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios y son las siguientes:

1. Intensidad de la competencia actual.

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Para ello se debe estudiar cada uno de los siguientes puntos:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea).
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia.
- **Barreras de movilidad:** Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos.
- **Barreras de salida:** Son factores que impiden el abandono de un sector.
- **Diferenciación de productos:** En la medida en que en una industria se de un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.
- **Diversidad de los competidores:** Cuando los competidores tienen estrategias diferentes (véase **estrategias empresariales**), se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento.

[75] https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html

2. Competidores potenciales.

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- **Barreras de entrada:** Podemos definirlas como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria.
  Por ejemplo, las **economías de escala** suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial. Entonces, se observará una reducción de los costes unitarios solo en la medida que aumente el volumen de negocio.
- **Diferenciación de producto:** Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.
- **Otros motivos:** Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución.

3. Productos sustitutivos.

Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costes de cambiar una mercancía por otra.

4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los clientes.

La fuerza 4 de Porter es el **poder de negociación con proveedores** y la 5, el **poder de negociación con los clientes**. Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta.
El **poder de negociación** es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria.
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.

- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
- Amenaza real de **integración vertical** hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido.
- Posibilidad de almacenar la mercancía.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias y mejorar la rentabilidad a largo plazo

Tabla 26. Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter

Variables			Evaluación		Valoración				
			Inten	Ame	Ame. Mayor	Am. Menor	Indif.	Op. Menor	Op. Mayor
1. INTENSIDAD de la competencia	1	Ritmo de crecimiento del sector	5	1					Op.
	2	Número y equilibrio entre competidores	2	1		•			
	3	Barreras de salida y adaptabilidad	5	5	A				
2. ENTRADA de nuevos competidores	1	Barreras de entrada	5	5	A				
	2	Reacción de la competencia	4	5		•			
	3	Facilidad instalación	4	5		•			
3. PRODUCTOS alternativos	1	Mejor precio	4	5		•			
	2	Mejor rendimiento o prestaciones	4	5		•			
	3	Mejor diseño o imagen	5	5	A				
4. PROVEEDORES poder para negociar	1	Número de proveedores alternativos	5	1					Op
	2	Volumen compras de la empresa	4	1				•	
	3	Grado diferenciación del producto/servicio	4	1				•	
5. CLIENTES poder para negociar	1	Número de clientes	5	1					Op
	2	Facilidad cambio de proveedor/producto	4	1				•	
	3	Grado diferenciación del producto/servicio	5	1					Op

Fuente: Los Investigadores , Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó , E.ditor 2017.

Análisis integrado del Entorno Externo General y el Entorno Especifico

Después de hacer un recorrido de los diferentes entornos, se identificaron 43variables clave de éxito, de las cuales se integraron y se seleccionaron quince (15) oportunidades y nueve (9) amenazas para el sector.

Tabla 27. Identificación de Amenazas "A" y Oportunidades "o"

A	Amenazas	O	Oportunidades
1	Tratados comerciales y cambios	1	Estabilidad Política
2	Legislación laboral	2	Seguridad jurídica inversiones y sociedades
3	Leyes de protección medioambiental	3	Previsiones de crecimiento
4	Situación económica general	4	Productividad
5	Inflación	5	Estabilidad social
6	Sindicalismo	6	Desarrollo social (clases medias)
7	Barreras de salida y adaptabilidad	7	Innovación y desarrollo TIC
8	Barreras de entrada	8	Promoción desarrollo tecnológico
9	Mejor diseño o imagen	9	Capacitación y formación personal
		10	Infraestructuras para el desarrollo
		11	Previsión desarrollo
		12	Ritmo de crecimiento del sector
		13	Número de proveedores alternativos
		14	Número de clientes
		15	Grado diferenciación del producto/servicio

Fuente: Los Investigadores Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E.ditor 2017.

Evaluación de Factores Externos –(MATRIZ EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se debe abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.

2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

5. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado

de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas[76].

.

Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

No		Factores críticos	% Pon.	Eval 1/4	Valor
OPORTUNIDADES	1	Estabilidad Política	0,07	4	0,28
	2	Previsiones de crecimiento	0,16	2	0,32
	3	Innovación y desarrollo TIC	0,09	4	0,36
	4	Capacitación y formación personal	0,09	2	0,18
	5	Número de proveedores alternativos	0,13	3	0,39
AMENAZAS	6	Situación económica general	0,07	4	0,28
	7	Tratados comerciales y cambios	0,07	2	0,14
	8	Legislación laboral	0,09	3	0,27
	9	Barreras de salida y adaptabilidad	0,15	2	0,3
	10	Mejor diseño o imagen	0,08	3	0,24
		Total	**1,00**		**2,76**

Fuente: Los Investigadores, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E.ditor 2017.

El total ponderado de **2.76** indica que las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, están justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

[76] http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

2.2 ANALISIS INTERNO

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

En el municipio de Tuluá existen **100** pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones, en las cuales se identificaron **35** de ellas, el cual se realizó una encuesta, relacionadas de la siguiente manera:

Tabla 29. Lista de las pequeñas empresas encuestadas, dedicadas al sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá

Item	Razón Social
1	Estación de servicio los profesionales
2	Almacén Rodafer S.A.S
3	Almacén el Ganadero Ltda.
4	Fabricas Unidas Well S.A.S
5	Repuestos de carro calidad y desvare.
6	Indumedicas Ltda.
7	Demefar S.A.S
8	Dólar Mall Tiendas
9	Mercaceramica Tuluá
10	El Tuluazo
11	Sandra Patricia González
12	Remates – Juan Camilo Burbano
13	Serviriegos Mc S.A.S
14	Plásticos y desechables todo en uno
15	Fabricas Unidas S.A.S.
16.	Comercializadora HFO S.A.S
17	Districor S.A.S
18	Duque Herrera Luz Elena
19	Tejada Acosta Carolina
20	Almacén el Constructor
21	Estación de Servicio el Prado
22	Estación de Servicio Automotor la Victoria
23	Nogal e Hijas S.A.S

Item	Razón Social
24	Buitrago Russi Jaime
25	Cardona Espinosa Luis Fernando
26	Carlos Arturo Londoño
27	Distri Joya S.A.S
28	Eléctricos Jhon
29	Centro de Herramientas S.A.S
30	Colombo Químicos S.A.S
31	Ferriobras S. A
32	Ariel Motors Tuluá
33	Comercializadora e Hijos S.A.S
34	Farfán Silvia Hermes
35	Sieg S. A
Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá Diciembre de 2018	

ARBOL DE COMPETENCIA

El Árbol de Competencias fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las PYMEs, y publicado en su obra La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las PYMEs, en 1988.

Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una PYME, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult.

La elaboración del árbol de competencias se basa en un proceso lógico de gran sencillez, pero que requiere, por lo general, de la participación conjunta de los principales responsables de la organización coordinada por un especialista en dinámica de grupos, que posea además conocimientos suficientes de administración. Tres fases de análisis son claramente distinguibles:

Fase 1. Raíces. (Competencias genéricas y "savoir-faire") La primera fase la constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la PYME o institución. Son las llamadas competencias "genéricas". Y su intención es poder determinar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los tres campos, a fin de percibir cuán firmemente está cimentada.

Es evidente que estos tres elementos son clave para el desempeño de las actividades de la organización. La competencia técnica en la producción de bienes o servicios, en momentos como los actuales, es un requisito fundamental para poder mantenerse en el mercado; la competencia organizativa (una conformación

adecuada con el relacionamiento con el entorno y una adscripción funcional que le permita llevar a feliz término sus estrategias) es indispensable para la eficiencia, la eficacia y la productividad; y la competencia financiera, que le permita una operación razonablemente económica, determina su permanencia o desaparición en el mercado.

La intencionalidad es descubrir cuáles son sus "fortalezas y debilidades" en cada uno de los tres campos de análisis, a fin de complementar esta información con la obtenida mediante la aplicación de la técnica ya mencionada.

Fase 2. Tronco. (Integración de las competencias en la capacidad de producción). Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable. Puede suceder, con mayor frecuencia de lo imaginable, que el proceso de integración de las competencias genéricas no se lleve a cabo con la lógica esperada, causando costos de toda índole que pesan sobre el funcionamiento de la organización, dificultando su funcionamiento, o haciendo que sus "productos" no lleguen a ser competitivos.

El análisis de su integración guarda relación en gran parte con el análisis de las dificultades que pueden percibirse a través del Diagnóstico Organizativo: los estilos de dirección, coordinación y control interno, y los mecanismos de interrelación con el entorno, pueden estar fallando al momento de operar efectivamente la organización. Su capacidad de producción de bienes o servicios pueden no ser lo óptimos por razones que se derivan de la incapacidad de integrar un "estilo" administrativo acorde con esas fortalezas.

Fase 3. Ramas y hojas. (Valorización sectorial de las competencias) Las competencias genéricas, integradas para establecer una capacidad de producción específica, son las que condicionan el posicionamiento en los mercados y de los productos (bienes o servicios) de la organización.

Por ello, en esta tercera fase se analizan sus competencias en mercadeo y ventas, sus mercados atendidos y potenciales, y los bienes o servicios que produce la organización. Ya que la lógica del análisis debe llevar hacia el encuentro de las debilidades y fortalezas que se poseen ante los distintos sectores del mercado, así como las de los bienes o servicios que se producen.

Conviene ubicar en el inicio de las ramas las actividades de mercadeo y ventas, en las ramas los mercados atendidos o por atender, y en las hojas los productos que ofrece la organización.

Por otro lado, esta información deriva en datos de enorme interés para establecer qué áreas de la estructura de la organización y de la adscripción funcional adscrita

a ella, requieren de acciones orientadas hacia su fortalecimiento, sustentación o eliminación.
Pero la imagen del árbol tiene también sus límites si la interpretación de la información no se mira positivamente. La dinámica del árbol no es unívoca de las raíces hacia las ramas, sino que funciona en ambos sentidos: las ramas y las hojas caídas nutren a las raíces con información valiosa para la organización.

Como puede percibirse, la utilización de la técnica o método arroja una considerable cantidad de información acerca de la organización y su entorno.

El primer paso en todo proceso investigativo posee una importancia trascendente, pues se orienta hacia el establecimiento de la base de información sobre la cual se sustentan las demás actividades posteriores de dicho proceso. Los ejercicios metodológicos buscan obtener y presentar de manera sistematizada la información indispensable sobre el entorno, las razones por las cuales la organización presenta una conformación y un funcionamiento específico, y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

En el árbol de competencias[77] se representa a la PYME en todas sus dimensiones; el mismo se grafica de la siguiente manera: **Raíces:** Competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas; **Tronco**: Integración de las competencias en la capacidad de producción; **Ramas y Hojas:** actividades de mercadeo y los productos que ofrece.

[77] GODET Michel en colaboración con Philippe Durante y la participación de Prospektiker *Cuadernos de LIPSOR* Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos - *Descripción del Método:* La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano.
La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

Tabla 30. Árbol de Competencias de las Pyme del Municipio de Tuluá.

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TECNICAS O DE PRODUCCION	Los proveedores de las materias primas son confiables y razonables.	Son ineficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios
		Son ineficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad
	Buenas condiciones de las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas	No están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados
		La PYME no cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología
ADMINISTRATIVAS	Es alta la motivación de los empleados	La PYME no utiliza conceptos ni herramientas de la administración estratégica
	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa en la organización	Los objetivos y las metas de la PYME, no son medibles y debidamente comunicados
		No Existe delegación de autoridad
		La estructura de la organización no es apropiada
		No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo
FINANZAS	Tiene la PYME buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	No puede la PYME reunir el capital que necesita a corto plazo
		La PYME no puede reunir, por medio de pasivo/capital contable, recursos financieros que necesita a largo plazo
		La PYME no cuenta con capital de trabajo suficiente
		Son ineficaces los procedimientos para presupuestar el capital
		No son razonables las políticas para pagar dividendos
		No ttienen experiencia los gerentes financieros de la PYME y no están bien preparados
		Los softwares de finanzas no tienen alojamiento en Google drive (nube)
Identificación del Tronco: Las PYME, gozan de un gran poder competitivo de sus productos, esto se debe a que poseen diversidad de productos que satisfacen las necesidades de la población , además poseen gran capacidad de competencias técnicas, financieras y organizativas, es decir, las competencias mencionadas en las raíces del árbol organizacional funcionan o están integradas en forma armoniosa, lo que las ubica como organizaciones muy competitivas en el desempeño de sus actividades.		
Identificación de las Ramas y Hojas		
INTEGRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Están los mercados ineficazmente segmentados

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MAKETING	Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la PYME
		No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos
		La PYME no realiza investigaciones de mercado
		La PYME no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
		Los gerentes de marketing de la PYME no cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada.
		No utilizan el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios.
PRODUCTOS	Amplio portafolio de productos/ servicios	
	Las empresas mejoran constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información.	
	PYMES de diferentes sectores económicos	
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I+D)		La PYME no cuenta con instalaciones para I y D Son adecuadas
		La PYME no contratan empresas externas de I y D.
		El personal de la PYME no está bien preparado en I y D de la organización
		No están bien asignados los recursos para I y D
		Los sistemas de cómputo y de administración de información no son adecuados
		Es ineficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización
		No son tecnológicamente competitivos los productos presentes
SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADAS		Todos los gerentes de la PYME no usan el sistema de información para tomar decisiones
		No existe en la PYME el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
		No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información
		Los gerentes de las áreas funcionales de la PYME no contribuyen con aportaciones para el sistema de información
		No existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la PYME

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Los estrategas de la PYME no conocen los sistemas de información de empresas rivales
		No ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
		No mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la PYME
		No utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos
		La PYME no tiene página web

Fuente: Los Autores – noviembre de 2019

Tabla 31. Identificación de Debilidades "D" Y Fortalezas "F"

D	Debilidades	F	Fortalezas
1	No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos.	1	Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores
2	La PYME no contratan empresas externas de I y D.	2	Amplio portafolio de productos/ servicios
3	Cuenta la PYME no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	3	Las empresas mejoran constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información.
4	La PYME no realiza investigaciones de mercado	4	PYMES de diferentes sectores económicos
5	No utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos		
6	No ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información		
7	La PYME no tiene página web		

Fuente: Los Investigadores, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E.ditor 2017.

Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI)

La matriz EFI. Este instrumento se utiliza para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, aunque esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos frente a las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Sé elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades.

2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación[78].

Tabla 32. Matriz de Factores Internos – EFI

Factores críticos			% ponderación	Evaluación 1/4	Valor
Fortalezas	1	Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores	0.10	2	0.2
	2	Amplio portafolio de productos / servicios	0.11	3	0.33
	3	Las empresas mejoran constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información.	0.09	2	0.18
	4	PYMES de diferentes sectores económicos	0.10	2	0.2
Debilidades	1	No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos.	0.10	2	0.2
	2	La PYME no contratan empresas externas de I y D.	0.10	3	0.3
	3	Cuenta la PYME no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	0.06	3	0.18
	4	La PYME no realiza investigaciones de mercado	0.08	3	0.24
	5	No utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos	0.10	3	0.3
	6	No ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información	0.08	2	0.16
	7	La PYME no tiene página web	0.08	3	0.24
		Total	**1.00**		**2.53**

Fuente: Los Investigadores, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. editor 2017.

El total ponderado de **2,53**, indica que la posición estratégica interna general de las PYME del Municipio de Tuluá, están por encima de la media de 2.5 lo que indica que son organizaciones medianamente fuertes en lo interno.

[78] http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y REPARACIONES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

3.1 Matriz Para Formular Estrategias de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fuerzas (AODF).

La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF). es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

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

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

Las estrategias DA Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria[79].

[79] Fuente: L.A.E. José Antonio Contreras Camarena, Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración

Tabla 33. Matriz AODF Para la Formulación de Estrategias

AODF		**FUERZAS-F**		**DEBILIDADES-D**	
		1	Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores	1	No son confiables los canales presentes de distribución y no tienen costos efectivos.
		2	Amplio portafolio de productos/ servicios	2	La PYME no contratan empresas externas de I y D.
		3	Las empresas mejoran constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información.	3	Cuenta la PYME no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
		4	PYMES de diferentes sectores económicos	4	La PYME no realiza investigaciones de mercado
				5	No utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos
		5		6	No ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
				7	La PYME no tiene página web
OPORTUNIDADES-O		**ESTRATEGIAS-FO**		**ESTRATEGIAS-DO**	
1	Estabilidad Política	**FO1**	Ampliar los canales de distribución de los productos o servicios	**DO1**	Implementar la distribución de los productos /servicios mediante un número limitado de intermediarios.
2	Previsiones de crecimiento	**FO2**	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento de compra de los consumidores.	**DO2**	Establecer programa de capacitación y asesoría en investigación y desarrollo para las PYME.
3	Innovación y desarrollo TIC	**FO3**	Implementar el comercio electrónico	**DO3**	Establecer una Campaña de marketing para PYMES
4	Capacitación y formación personal	**FO4**	Implementar un programa de capacitación virtual a los funcionarios	**DO4**	Efectuar plan de capacitación para investigación de mercado
5	Número de proveedores alternativos	**FO5**	Clasificar los proveedores de acuerdo a su ubicación, tamaño, producto, preció	**DO5**	Implementar base de datos en plataformas virtuales
AMENAZAS-A		**ESTRATEGIAS-FA**		**ESTRATEGIAS-DA**	
1	Situación económica general	**FA1**	Crear alianzas estratégicas	**DA1**	Estabilizar precios de productos y servicios
2	Tratados comerciales y cambios	**FA2**	Establecer catálogos para la presentación detallada del producto y/o servicio.	**DA2**	Contratar especialistas comerciales que se enfoquen en I,D.
3	Legislación laboral	**FA3**	Implementar contenidos informáticos que se adapten a normas y leyes establecidas.	**DA3**	Implementar políticas de publicidad
4	Barreras de salida y adaptabilidad	**FA4**	Realizar benchmarking.	**DA4**	Implementar herramientas administrativas que permita estructurar la organización frente al mercado.

Fuente: Los Investigadores, noviembre de 2019. A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017

3.2 SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN DE ACCION

De acuerdo a las estrategias propuestas para el periodo 2020-2025, como guía Administrativa para el largo plazo, se proponen el siguiente plan de acción el cual se concreta en proyectos estratégicos y acciones para el desarrollo de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá, periodo 2020-2025.

PLAN DE ACCION 2020 - 2025

Las acciones aquí consignadas se han articulado con el Plan Estratégico 2020-2025 expresando las metas en el tiempo que se van a cumplir y los responsables de llevarlas a cabo. Las metas de recursos económicos han sido expresadas en pesos corrientes.

Tabla 34. Selección de las Mejores Estrategias FO

No.	ESTRATEGIAS FO	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
FO1	Ampliar los canales de distribución de los productos o servicios.	4	5	3	5	4	**4,2**	Ampliar los canales de distribución de los productos o servicios.
FO2	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento de compra de los consumidores.	5	5	5	4	3	**4,4**	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento de compra de los consumidores.
FO3	Implementar el comercio electrónico	3	3	4	2	3	**3,0**	
FO4	Implementar un programa de capacitación virtual a los funcionarios	4	3	3	4	4	**3,6**	
FO5	Clasificar los proveedores de acuerdo a su ubicación, tamaño, producto, precio	3	3	4	5	3	**3,6**	

Fuente: Resultados encuesta realizada a Expertos, Febrero de 2020

Tabla 35. Selección de las Mejores Estrategias FA

No.	ESTRATEGIAS FA	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
FA1	Crear alianzas estratégicas.	5	4	5	5	4	**4,6**	Crear alianzas estratégicas.
FA2	Establecer catálogos para la presentación detallada del producto y/o servicio.	5	5	4	4	4	**4,4**	Establecer catálogos para la presentación detallada del producto y/o servicio.
FA3	Implementar contenidos informáticos que se adapten a normas y leyes establecidas.	5	3	4	3	4	**3,8**	
FA4	Ajustar las condiciones del entorno	3	3	4	3	4	**3,4**	

Fuente: Resultados encuesta realizada a Expertos, Febrero de 2020

Tabla 36. Selección de las Mejores Estrategias DO

No.	ESTRATEGIAS DO	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
DO1	Implementar la distribución de los productos /servicios mediante un número limitado de intermediarios.	3	4	4	3	4	**3,6**	
DO2	Establecer programa de capacitación y asesoría en investigación y desarrollo para las PYME.	5	4	5	5	3	**4,4**	Establecer programa de capacitación y asesoría en investigación y desarrollo para las PYME.
DO3	Establecer una Campaña de marketing para PYMES	5	5	4	4	5	**4,6**	Establecer una Campaña de marketing para PYMES
DO4	Efectuar plan de capacitación para investigación de mercado	3	5	4	3	4	**3,8**	
DO5	Implementar base de datos en plataformas virtuales	5	4	5	5	4	**4,6**	Implementar base de datos en plataformas virtuales

Fuente**:** Resultados encuesta realizada a Expertos, Febrero de 2020

Tabla 37. Selección de las Mejores Estrategias DA

No.	ESTRATEGIAS DA	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
DA1	Estabilizar precios de productos y servicios	3	3	4	4	3	**3,4**	
DA2	Contratar especialistas comerciales que se enfoquen en I,D.	4	4	4	3	4	**3,8**	
DA3	Implementar políticas de publicidad.	4	5	5	3	4	**4,2**	Implementar políticas de publicidad.
DA4	Efectuar herramientas administrativas que permita registra y analizar el mercado.	5	5	4	5	4	**4,6**	Efectuar herramientas administrativas que permita registra y analizar el mercado.

Fuente**:** Resultados encuesta realizada a Expertos, Febrero de 2020

3.3 ANÁLISIS MORFOLÓGICO PARA LOS ESCENARIOS 2020-2025

La construcción de escenarios supone una integración de la información para identificar los escenarios de futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, para el período de cinco (5) años que ocupa el presente trabajo Tesis, es decir 2020-2025.

Un escenario es: *"un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura"*[80].

Los escenarios sólo adquirirán credibilidad y utilidad si respetan cuatro condiciones:

1. Pertinencia: Oportunos para el momento, que "sean del caso".
2. Coherencia: Que los elementos que lo conforman tengan relaciones lógicas.
3. Verosimilitud: Verdaderos.
4. Transparencia: Que no se presten a engaño.

Hay tres tipos de escenarios:

1. Escenarios posibles: todo lo que se puede imaginar.
2. Escenarios realizables: todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones.

3. Escenarios deseados: se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

A su vez, los escenarios pueden clasificarse según su naturaleza o probabilidad como:

Objetivo: Descomponer el sistema estudiado (Escenarios del futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá) en sus respectivos componentes y en las hipótesis iniciales de comportamiento de los mismos (espacio morfológico), para así proceder a identificar las combinaciones de estas hipótesis que puedan conformar escenarios factibles (sub espacio morfológico útil) que permitan describir, finalmente, 4 escenarios (deseable, tendencial, referencial y contrastado) que constituyan el núcleo duro del sistema y el de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá.

[80] 1 J.C. Bluet y J. Zemor (1970).

Metodología: Para la construcción de los escenarios del sistema estudiado (Escenarios del futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá) se utiliza el método de ***Análisis Morfológico*****,** el cual es una forma simple para hacer un barrido del campo de los escenarios posibles. El principio del análisis morfológico es descomponer el sistema estudiado en componentes.

Estos componentes deben ser tan independientes como sea posible y han de poder explicar la totalidad del sistema estudiado.

El inventor del análisis morfológico, *F. Zwicky*[81], pretendía ayudar a identificar nuevos productos o procesos ignorados hasta el momento, haciendo un barrido del campo de los escenarios posibles. Puso a punto su método a mediados de los años cuarenta mientras trabajaba para el ejército norteamericano durante el desarrollo de los Cohetes Polaris (mar-tierra).

Se presenta la descomposición del sistema estudiado Escenarios del futuro de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá, en sus respectivos componentes, y en las hipótesis iniciales de comportamiento de los mismos. Para la enunciación de las hipótesis de cada componente se consultó a varios expertos con el fin de que éstas abarcaran todos los campos de lo posible y fueran mutuamente excluyentes.

Una progresión en las combinaciones que asocie una configuración de cada componente no es otra cosa que un escenario. En este caso se tuvo en cuenta 5 componentes o dimensiones, con un número de hipótesis de comportamiento previstas entre un mínimo de 3 y un máximo de 4. Si se toman las hipótesis de cada componente, representa: 3X3X3X3X3 = existiría la posibilidad de confeccionar 243 escenarios posibles de probabilidades de combinaciones.

Este campo de los posibles se llama también "***espacio morfológico***", el cual define con gran exactitud el abanico de futuros posibles. Sin embargo, el exceso de combinaciones conduciría a la asfixia durante la construcción de escenarios. Es por ello que, en primer lugar, la elección de los componentes fué particularmente delicada y requirió de una profunda reflexión. Pero, por otro lado, la reducción del espacio morfológico se hizo necesaria, ya que es imposible para la mente humana hacer un barrido, paso a paso, de todo el campo de las soluciones posibles derivadas de la combinatoria. Por ello se tuvo en cuenta criterios de elección para identificar los estados previstos (hipótesis) que fueran clave y los secundarios (más adelante se hace referencia a esto); con estos criterios se obtuvo un ***subespacio morfológico útil*** constituido por menos combinaciones de hipótesis para crear

[81] F. Zwicky, "Morphology and nomenclature of jet engines", Aeronautical Engineering Review, junio 1947.

menos escenarios, ya que no todas las combinaciones del espacio morfológico son factibles. Es por ello que se recurre al conocimiento inicial sobre previsión del comportamiento de variables esenciales y los proyectos y las estrategias de los actores para definir escenarios coherentes, los cuales en la fase final del proceso (o núcleo duro) solo llegarán a ser cuatro.

El instrumento que se utilizó para definir los escenarios del subespacio morfológico útil. Cada uno de los escenarios de los actores que lo diligenciaron y el propio del investigador constituyen en su conjunto dicho subespacio.

Se obtuvo una versión inicial de cuatro (4) escenarios posibles: Deseable, tendencial, referencial (el más probable) y contrastado, para las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá, gracias a la información previamente recolectada y analizada a partir de la fuente es secundarias y primarias disponibles y a través de las múltiples entrevistas individuales y grupales que se realizaron a los actores sociales e institucionales.

Para validar estos cuatro (4) escenarios, se recurrió a cruzarlos con los escenarios planteados por un grupo de expertos constituido por actores del sistema estudiado. (para validar los escenarios de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá).

Para lograr esto, se realizó una sesión de trabajo con actores del sistema, ubicada en el Municipio de Tuluá. Se convocaron diferentes actores representativos de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del Municipio de Tuluá.

Los objetivos de esta jornada de trabajo fueron la socialización del proyecto de grado. Los resultados de la sesión de validación con actores sociales fueron posteriormente tabulados por componente de acuerdo con la tabla de análisis morfológico. Para definir tendencias en las respuestas se adelantó un análisis de frecuencia y se estableció la moda. Posterior a este análisis, se obtuvo el subespacio morfológico útil validado por actores sociales.

El reto final consistió en concretar los escenarios obtenidos en el subespacio morfológico útil.

3.4 RESULTADOS.

Espacio morfológico: A continuación, se presenta el análisis morfológico construido teniendo en cuenta que algunas de las cinco (5) variables del sistema se han transformado convenientemente en componentes o dimensiones

Tabla 38. Espacio Morfológico

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
1. Tecnología de la Información y la comunicación TIC	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, HAN APROPIADO las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que les permite fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025 NO tienen voluntad de apropiar las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que no les permite fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, HACEN TÍMIDOS INTENTOS de apropiar las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que les permitiría fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.
2.Competitividad Empresarial	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, HAN maximizado su capacidad empresarial, incrementado la satisfacción de sus clientes, mejorado los procesos y el desempeño, innovado y desarrollado nuevos productos/servicios que les permite expandirse a nuevos mercados [Más Competitivos]	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, NO HAN maximizado su capacidad empresarial, incrementado la satisfacción de sus clientes, mejorado los procesos y el desempeño, innovado y desarrollado nuevos productos/servicios LO QUE NO les permite expandirse a nuevos mercados [Menos Competitivos]	L as pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, TIMIDAMENTE HAN maximizado su capacidad empresarial, incrementado la satisfacción de sus clientes, mejorado los procesos y el desempeño, innovado y desarrollado nuevos productos/servicios lo que les permitiría expandirse a nuevos mercados [Menos Competitivos].
3. Investigación y Desarrollo - I + D.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025 HAN apropiado el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que aplican un importante nivel de creatividad y utilidad en las empresas.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, NO LOGRAN apropiar el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que pudieron haber aplicado un importante nivel de creatividad y utilidades en las empresas.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, HAN CUMPLIDO TÍMIDAMENTE con el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que podrían aplicar un importante nivel de creatividad y utilidad en las empresas.
4.Comercialización	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, HAN incursionado	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, NO INCURSIONARON	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, HACEN TÍMIDOS

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
	eficazmente técnicas y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, con el fin de conseguir los mejores resultados.	técnicas y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, lo que no genero conseguir los mejores resultados.	INTENTOS de incursionar eficazmente técnicas y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, con el que podrían conseguir los mejores resultados.
5. Finanzas	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, HAN presentado un crecimiento empresarial competitivo, realizando inversiones efectivas en cuestiones financieras conllevando a los objetivos propuestos.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, NO PRESENTARON un crecimiento empresarial competitivo, el cual podrían haber realizado inversiones efectivas en cuestiones financieras que conllevaban a los objetivos propuestos.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, HACEN TÍMIDOS INTENTOS de presentar crecimiento empresarial competitivo, tratando de realizar inversiones efectivas en cuestiones financieras que conllevaría a los objetivos propuestos.

Fuente: Los investigadores - Expertos

Subespacio Morfológico Útil

La reducción del espacio morfológico se hace necesaria, ya que es imposible para la mente humana hacer un barrido, paso a paso, de todo el campo de las soluciones posibles derivadas de la combinatoria.

Por ello se tuvo en cuenta criterios de elección para identificar (en los componentes) los estados previstos (hipótesis de comportamiento) que fueran clave y los secundarios. Los criterios de elección que se tuvieron en cuenta en la descripción de los escenarios se concentraron en los siguientes:

Los 243 escenarios posibles forman un conjunto llamado “espacio morfológico”, el cual fue reducido por medio del señalamiento de cierto número de exclusiones y de preferencias indicadas en un taller de expertos. De esta manera fue posible reducir el “espacio morfológico” a 15 escenarios.

Tabla 39. Escenarios de Futuro – Las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá Horizonte 2025

ESTRAT.	ESCENARIOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1. Tecnología de la Información y la comunicación TIC	ESCENARIOS 1	Innovación tecnológica	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, han innovado tecnológicamente, adaptándose a los cambios, permitiendo ascender a las mejores posiciones del sector, realizando una reingeniería en su estructura técnica.
	ESCENARIOS 2	Implementación de base de datos	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, han implementado estructuras de base de datos, obteniendo acceso rápido a información actualizada, aumentado la eficiencia en los procesos.
	ESCENARIOS 3	Desarrollo Tecnológico	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, implementaron mercados tecnológicos el cual permitió obtener reducción de costes, equipos más productivos, diferenciación de la competencia, expansión de las empresas, información en tiempo real para la toma de decisiones, además de crear una ventaja competitiva.
2.Competitividad Empresarial	ESCENARIOS 4	Estudio de Mercado	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, potencializaron el desarrollo del marketing analizando el entorno para obtener, analizar e interpretar datos para una situación determinada en el mercado.
	ESCENARIOS 5	Alianza Estratégica	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, crean valores compartidos con otras empresas, mejorando la propuesta de valor, ampliando mercados, reduciendo costos, aumentando ingresos, obteniendo más recursos y ayudando a mejorar el desempeño de las empresas.
	ESCENARIOS 6	Relación cliente	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, adquirieron la capacidad de atraer y crear vínculos duraderos con los clientes, conllevando a la principal fuente de creación de valor dentro de las empresas, al conocer claramente sus responsabilidades y la de los demás; lo que posteriormente se traducirá en un mejor flujo de trabajo y una mayor productividad.
3. Investigación y Desarroll	ESCENARIOS 7	Innovación	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, realizan un cambio en los procesos, superando las expectativas del mercado, mejorado las estrategias, incrementando su competitividad y rentabilidad.

ESTRAT.	ESCENARIOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	ESCENARIOS 8	Calidad	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, presentan mejoras continúas basándose en la calidad, cumpliendo los requisitos establecidos involucrando tanto los productos como el servicio.
	ESCENARIOS 9	Inversión	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, establecen la inversión en I + D como elemento clave de la estrategia organizacional y la perdurabilidad del negocio.
4.Comercialización	ESCENARIO 10	Canales de distribución	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, establecen diferentes métodos de distribución de productos y servicios, dando cumplimiento y satisfacción total del cliente.
	ESCENARIO 11	Segmentación del mercado	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, dividen el mercado en grupos con características comunes implementando estrategias de marketing más efectivos, de esta manera focalizan el esfuerzo y el trabajo, logrando eficazmente los objetivos.
	ESCENARIO 12	Fidelización	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, realizan estrategias de fidelización activas, capaces de propiciar confianza y lealtad por parte de los clientes.
5. Finanzas	ESCENARIO 13	Rentabilidad de la inversión	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, poseen la capacidad de anticipar si es o no conveniente invertir en un proyecto nuevo, mediante programas y herramientas financieras, logrando una mayor utilidad.
	ESCENARIO 14	Nuevas fuentes de financiamiento	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, han generado apoyo por parte del Estado, en programas de innovación y emprendimientos.
	ESCENARIO 15	Incentivos	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, Posee programas de apoyo social a la población, proyectos de empresarismo productivo y social, de cultura ciudadana, transparencia y paz.

Fuente: Los autores, Trabajo elaborado con Expertos.

De los anteriores escenarios los expertos eligieron cinco escenarios denominados así:

- **Tecnología de la Información y la comunicación TIC:** Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, implementaron mercados tecnológicos el cual permitió obtener reducción de costes, equipos más productivos, diferenciación de la competencia, expansión de las empresas, información en tiempo real para la toma de decisiones, además de crear una ventaja competitiva. **La Tecnología de la Información y la comunicación TIC es el denominado "Escenario apuesta**"

1. **Competitividad Empresarial** Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, potencializaron el desarrollo del marketing analizando el entorno para obtener, analizar e interpretar datos para una situación determinada en el mercado.

2. **Investigación y Desarrollo - I + D.** Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, establecen la inversión en I + D como elemento clave de la estrategia organizacional y la perdurabilidad del negocio.

3. **Comercialización** Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, establecen diferentes métodos de distribución de productos y servicios, dando cumplimiento y satisfacción total del cliente.

4. **Finanzas** Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, poseen la capacidad de anticipar si es o no conveniente invertir en un proyecto nuevo, mediante programas y herramientas financieras, logrando una mayor utilidad.

Tabla 40. Escenario Apuesta la Tecnología de la Información y la Comunicación TIC.

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
1. Tecnología de la Información y la comunicación TIC (escenario Apuesta)	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **HAN APROPIADO** las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que les permite fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025 **NO** tienen voluntad de apropiar las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que no les permite fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **HACEN TÍMIDOS INTENTOS** de apropiar las TICs para el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos /servicios, lo que les permitiría fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad.
2.Competitividad Empresarial	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **HAN** maximizado su capacidad empresarial, incrementado la satisfacción de sus clientes, mejorado los procesos y el desempeño, innovado y desarrollado nuevos productos/servicios que les permite expandirse a nuevos mercados.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **NO HAN** maximizado su capacidad empresarial, incrementado la satisfacción de sus clientes, mejorado los procesos y el desempeño, innovado y desarrollado nuevos productos/servicios LO QUE NO les permite expandirse a nuevos mercados.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **TIMIDAMENTE HAN** maximizado su capacidad empresarial, incrementando la satisfacción de sus clientes, mejorando los procesos y el desempeño, innovando y desarrollando nuevos productos/ servicios lo que les permitiría expandirse a nuevos mercados.
3. Investigación y Desarrollo - I + D.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025 **HAN** apropiado el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que aplican un importante nivel de creatividad y utilidad en las empresas.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **NO LOGRAN** apropiar el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que pudieron haber aplicado un importante nivel de creatividad y utilidades en las empresas.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **HAN CUMPLIDO TÍMIDAMENTE** con el conocimiento científico y técnico para obtener nuevos productos, servicios, materiales y procesos que podrían aplicar un importante nivel de creatividad y utilidad en las empresas.

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
4.Comercialización	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **HAN** incursionado eficazmente técnicas y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, con el fin de conseguir los mejores resultados.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **NO INCURSIONARON técnicas** y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, lo que no genero conseguir los mejores resultados.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **HACEN TÍMIDOS INTENTOS** de incursionar eficazmente técnicas y decisiones enfocadas a la venta de un producto o servicio, con el que podrían conseguir los mejores resultados.
5. Finanzas	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, **HAN** presentado un crecimiento empresarial competitivo, realizando inversiones efectivas en cuestiones financieras conllevando a los objetivos propuestos.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **NO PRESENTARON** un crecimiento empresarial competitivo, el cual podrían haber realizado inversiones efectivas en cuestiones financieras que conllevaban a los objetivos propuestos.	Las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, **HACEN TÍMIDOS INTENTOS** de presentar crecimiento empresarial competitivo, tratando de realizar inversiones efectivas en cuestiones financieras que conllevaría a los objetivos propuestos.

Fuente: Los autores, Trabajo elaborado con Expertos.

3.5 ESCENARIO APUESTA

Los expertos analizaron cada uno de los escenarios anteriores y eligieron el escenario *"***Tecnología de la Información y la comunicación TIC***".* Esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá horizonte 2025. Se le ha dado el apelativo de "escenario apuesta" porque señala una situación de muy alta excelencia que cumple la función de mostrar el desarrollo de las empresas donde deberán encausar sus esfuerzos.

Estrategias para Encaminarnos hacia el Logro del Escenario Apuesta.
Definimos la estrategia como la asociación de un objetivo y unas acciones y asumimos que a través de las estrategias nos estamos encaminando hacia el ideal que señala el "escenario deseable" o "escenario apuesta" de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá horizonte 2025.

Estos objetivos, que están basados en las variables estratégicas, fueron diseñados por el panel de expertos de la siguiente manera.

Los expertos analizaron cada uno de los escenarios anteriores y eligieron el escenario *"* **Tecnología de la Información y la comunicación TIC***".* Esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá. Se le ha dado el apelativo de "escenario apuesta" porque señala una situación de muy alta excelencia que cumple la función de mostrar un ideal donde deberán encausar sus esfuerzos.

Tabla 41. Variables Estratégicas y Objetivos

VARIABLE Estratégicas	Objetivo Estratégico
1.Tecnología de la Información y la comunicación TIC	Fomentar la creación tecnológica, como canal de comercialización y de comunicación utilizando los recursos disponibles que permita responder eficazmente las necesidades de las empresas.
2.Competitividad Empresarial	Implementar alianzas estratégicas, que permita ser líderes en el mercado, generando grandes oportunidades, desarrollo e innovación.
3.Investigación y Desarrollo y la perdurabilidad del negocio.	Desarrollar diferentes innovaciones que impulsen el incremento de los ingresos, garantizando calidad, perdurabilidad y funcionalidad del producto o servicios a menores costos.
4.Comercialización	Fomentar y promover la comercialización de productos o servicios garantizando las condiciones tanto técnicas como humanas, permitiendo satisfacer las necesidades de los clientes y el cumplimiento de metas empresariales.
5. Finanzas	Planear, organizar, dirigir y controlar eficazmente los recursos, asegurando rentabilidad y maximización de las ganancias, permitiendo sostenibilidad económica.

Fuente: Los Autores

Tabla 42. Estrategias y Acciones de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá al Año 2025

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	AÑO						$	RES
			2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Ampliar los canales de distribución de los productos o servicios.	• Ventas por internet. • Ventas por aliados. • Ventas a través de franquicias. • Ventas a través de vehículos.	Ampliar cuatro canales de distribución.		1	1	1	1		5.000.000	Administrador
Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento de compra de los consumidores.	• Recoge información sobre el sector. • Observación directa. • Entrevistas y encuestas. • Investiga y analiza tu competencia. • Define tu target o cliente objetivo. • Análisis DAFO de tu estudio de mercado. • Precio del estudio de mercado.	Realizar dos estudios de mercado.		1			1		15.000.000	
Crear alianzas estratégicas.	• Defina sus necesidades estratégicas. • Identifique aliados potenciales. • Aborde a su aliado estratégico potencial. • Defina expectativas comunes. • Mantenga viva la relación, evaluando el logro de los objetivos.	Implementar una alianza estratégica				1			10.000.000	
Establecer catálogos para la presentación detallada del producto y/o servicio.	• Define Mercado objetivo. • Reúne el contenido. • Prepara imágenes visualmente atractivas de los productos o servicio. • Averigua las características del producto o servicio. • Elige un tamaño adecuado para el catálogo. • Elige la cantidad correcta de páginas. • Escribe las descripciones de los productos o servicios. • Escribe el contenido adicional.	Realizar cinco catálogos de imagen empresarial.		1	1	1	1	1	12.000.000	

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	AÑO						$	RES
			2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Establecer una Campaña de marketing para PYMES.	• Ajustar la campaña de marketing a un plan de marketing. • Establezca el objetivo y los parámetros de su campaña de marketing. • Determine cómo va a medir el éxito de la campaña. • Establezca el presupuesto de su campaña de marketing. • Elija una estrategia de marketing para comunicarse con los clientes. • Crear una línea de tiempo y plan de acción • Mida sus resultados. • Ajustar y repetir según sea necesario.	Implementar una campaña de marketing		1					$ 7.0000.000	
Implementar base de datos en plataformas virtuales	• Definir el tipo de información que se almacenará en la base de datos. • Determinar dónde y cómo obtendrás las informaciones. • Elegir un sistema de gestión de base de datos eficiente. • Mantener las informaciones actualizadas.	Ejecutar una base de datos digital.		1					5.000.000	
Establecer programa de capacitación y asesoría en investigación y desarrollo para las PYME.	• La investigación de ciencia básica. • Desarrollo tecnológico. • Investigaciones de Pre-desarrollo. • Desarrollo de productos y procesos.	Establecer dos programas en investigación y desarrollo.		1			1		5.000.000	

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	AÑO						$	RES
			2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Implementar políticas de publicidad.	• Fijar objetivos. • Realización del briefing. • Propuesta base. • Elaboración del mensaje. • Realización de artes finales. • Elaboración del plan de medios. • Adecuación del mensaje al medio. • Coordinación de la campaña. • Puesta en marcha. • Sistemas de control.	Implementar cuatro políticas de publicidad			1	1	1	1	8.000.000	
Efectuar herramientas administrativas que permita registra y analizar el mercado.	• Kaizen (Mejora Continua). • Calidad total. • Empowerment. • Downsizing. • Coaching. • Just in time. • Outsourcing. • Kanban. • Inteligencia emocional. • Reingeniería	Establecer diez herramientas administrativas		2	2	2	2	2	10.000.000	

Fuente: Los Autores

3.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores constituyen el referente filosófico que permite reorientar a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá.

Tabla 43. Principios para Integrar en el Marco Filosófico de las Pequeñas Empresas del Sector Comercio y Reparaciones del Municipio de Tuluá

Calidad	Fidelidad	Confianza
Responsabilidad	Disciplina	Innovación
Riguroso	Eficiente	Eficaz
Fuente: Los autores		

Visión

El sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, en el año 2025, será reconocido como líder en la comercialización de productos y servicios de alta calidad, generando fidelidad y confianza, trabajando con responsabilidad, disciplina e innovación.

Misión

Garantizar la comercialización de productos y servicios con responsabilidad, disciplina e innovación, mediante un trabajo riguroso, eficiente y eficaz, asegurando con ello el liderazgo del sector.

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis del estudio realizado a las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá, se concluye lo siguiente:

- Es importante realizar un análisis PESTEL porque se identifica aquellos factores del entorno de las organizaciones en que puedan afectar en su desarrollo y posicionamiento. Los factores son: Económico, tecnológico, político, social y legal financiero.

- La información del análisis EFI y EFE poco nos sirve si no se interpreta los datos correctamente, al no realizar un buen uso de esta información las estrategias formuladas no van a tener el éxito esperado.

- Se estableció el Direccionamiento Estratégico en lo referente a la misión, objetivos y estrategias.

- Se construyó técnicamente los escenarios de futuro y se definió un escenario a puesta para las pequeñas empresas del sector comercio y reparación del Municipio, basados con información veraz.

- Deben ser identificadas las estrategias correctamente porque de eso dependen que el plan de acción sea eficiente y acorde a las necesidades.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan de marketing, con el fin de potencializar la comercialización de los productos y servicios de las pequeñas empresas del sector comercio y reparaciones del municipio de Tuluá y así generar mayores beneficios a la población del Centro del Departamento del Valle del Cauca.

- Obtener una amplia innovación tecnológica, que permita desarrollo, diferenciación de la competencia, información tiempo real, productividad y ventaja competitiva.

- Realizar alianzas estratégicas, con el fin de generar ventajas competitivas y mayores oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

MEDINA Vásquez Javier; ORTEGÓN Edgar. Instituto - Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe Págs. 83 - 88, 2001b). (1986).1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998).

HUERTA Alanis, Antonio. El ABCD de la Planificación Prospectiva. [contexto-educativo.com.ar]

BALBI Eduardo. La Técnica de Análisis de Percepciones de Actores (APER). Para la deducción de posibles conductas y actitudes interactivas. En Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva (CD). Editor. Eduardo Raúl Balbi. Argentina, 2003.

HUGUES De Jouvenel, La Démarche Prospective. Un bref guide méthodologique.

MIKLOS, Tomás y Tello, Ma. Elena... Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa-Centro de Estudios Prospectivos, Fundación Javier Barros Sierra, México, 2002 (decimocuarta reimpresión).

HIJAR Fernández Guillermo. Planeación Estratégica: La visión prospectiva.

Bas, Enric. Prospectiva: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro". (segunda edición). Barcelona: Ariel, 2002.

GOODSTEIN Leonard D. Pfeiffer J. William, Bernal Osorio Magaly, Nolan Timothy M. Planeación Estratégica Aplicada – Como desarrollar un plan que realmente funcione.

GODET Michel, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica

ALFREDO Valdés Hernández, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA con enfoque sistémico.

ALFREDO ACLE Tomasini, Editorial Grijalbo, 1990, Planeación estratégica y control total de calidad.

JAVIER MAQUEDA Lafuente, Asociación para el progreso 1996 España, Cuadernos de dirección estratégica y planificación.

SIMON ANDRADE ESPINOZA, Planeación Estratégica: Teoría y práctica, Biblioteca Nacional 2013.

MAQUEDA Lafuente, Editorial Díaz de Santo, Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la Pyme.

HENRY MINTZBERG, Safari a la Estrategia, Ediciones Granica S.A. 1998.

RUBI Consuelo Mejía Quijano, Identificación de Riesgos, Universidad EAFIT 2013.

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración Prospectiva Gloval, Mc Graw Hill 2004.

UBALDO CUESTA, Planificación Estratégica y Creatividad, Primera edición Julio 2012 ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Consulta a: Expertos Conocedores de los Factores Claves de Éxito.

DIAGNÓSTICO INTERNO PARA PYMES				
Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada una de las preguntas a efecto de indicar sí ésta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).				
4. Fortaleza mayor **3. Fortaleza menor** **2. Debilidad mayor** **1. Debilidad menor**				
Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y se puedan obtener conclusiones válidas.				
Nombre del sector:				
ADMINISTRACIÓN				
1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	**4**	**3**	**2**	**1**
2. ¿Son los objetivos y las metas de la empresa, medibles y debidamente comunicados?				
3. ¿Existe delegación de autoridad?				
4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?				
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?				
6. ¿Es alta la motivación de los empleados?				
7. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?				
MARKETING				
8. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?				
9. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?				
10. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?				
11. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?				
12. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?				
13. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?				
14. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?				
15. ¿utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios?				
FINANZAS				
16. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?				
17. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?				

18.	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?				
19.	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?				
20.	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?				
21.	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?				
22.	¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?				
23.	¿Su Software de finanzas tiene alojamiento en google drive (nube)?				
	PRODUCCIÓN				
24.	¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?				
25.	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?				
26.	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?				
27.	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?				
28.	¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?				
29.	¿Cuenta la empresa con personal competente en el manejo de nueva tecnología?				
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I y D)				
30.	¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?				
31.	Sí se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstas costos efectivos?				
32.	¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?				
33.	¿Están bien asignados los recursos para I y D?				
34.	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?				
35.	¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?				
36.	¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?				
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS				
37.	¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?				
38.	¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?				
39.	¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?				
40.	¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?				
41.	¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?				
42.	¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?				
43.	¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?				
44.	¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?				
45.	¿Utiliza google drive (nube) para el archivo de sus documentos?				
46.	¿ Su empresa tiene página web?				

Instrumento adaptado de: L.A.E. José Antonio Contreras Camarena, Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración, Maestría en Administración.