

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DELI DONAS PARA LOS
AÑOS 2023 – 2025 EN LA CIUDAD DE TULUÁ VALLE**

**MARIA NATALIA MEJIA LOPEZ
VALENTINA GORDILLO MAYA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE**

2022
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DELI DONAS PARA LOS AÑOS
2023 – 2025 EN LA CIUDAD DE TULUÁ VALLE

MARIA NATALIA MEJIA LOPEZ
VALENTINA GORDILLO MAYA

TRABAJO DE GRADO

PROFESOR: YANIER ALBERTO HERNANDEZ TRUJILLO
DOCENTE TIEMPO COMPLETO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE

2022
CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	13
2.1 TEÓRICA.....	13
2.2 PRÁCTICA.....	13
2.3 METODOLÓGICA.....	13
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA.....	16
4.1 MARCO TEÓRICO.....	16
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.3 MARCO JURÍDICO.....	27
4.4 MARCO ESPACIAL.....	32
5. MARCO METODOLÓGICO.....	33
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	33
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	35
6.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	35
6.1.1 Historia Deli Donas Panadería y Pastelería.....	35
6.1.2 Productos.....	35
6.1.3 Estructura organizacional.....	36
6.1.4 Administración de la empresa.....	37

6.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	38
6.2.1	Factor gerencia	38
6.2.2	Factor organización	39
6.2.3	Factor talento humano	40
6.2.4	Factor capacidad tecnológica	41
6.2.5	Factor financiero	41
6.2.6	Factor producción e inventarios	42
6.2.7	Factor competitividad.....	42
6.2.8	Matriz EFI	43
6.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	46
6.3.1	Entorno social	46
6.3.2	Entorno económico	51
6.3.3	Entorno político.....	57
6.3.4	Entorno demográfico y cultural	58
6.3.5	Entorno ambiental.....	61
6.3.6	Entorno tecnológico	62
6.4	ANÁLISIS DEL SECTOR	64
6.4.1	Amenaza de competidores potenciales	64
6.4.2	Rivalidad entre competidores existentes	65
6.4.3	Amenaza de productos sustitutos.....	66
6.4.4	Poder de negociación de los compradores.....	66
6.4.5	Poder de negociación de los proveedores.....	67
6.5	MATRIZ EFE.....	68
7.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA.....	80
7.1	ESTRATEGIAS FO	81
7.2	ESTRATEGIAS DO.....	82
7.3	ESTRATEGIAS FA.....	84
7.4	ESTRATEGIAS DA	85
7.5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85
8.	PLAN ESTRATÉGICO.....	88
8.1	PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE DELI DONAS	88
9.	PLAN DE ACCIÓN	90
9.1	PRESUPUESTO PARA DELI DONAS.....	92

10.	CONCLUSIONES.....	98
11.	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFIA.....	101
	ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz EFI.....	44
Tabla 2. Privaciones por variable. Tuluá, 2018.....	51
Tabla 3. Población de Tuluá según grupo etario. Proyectada 2019-2020.	58
Tabla 4. Población de Tuluá según estrato. 2015-2020.....	59
Tabla 5. Tabla de calificaciones.....	69
Tabla 6. Incidencia de las variables del entorno a la empresa objeto de estudio ..	69
Tabla 7. Matriz EFE	74
Tabla 8. Matriz DOFA para Deli Donas.....	80
Tabla 9. Plan de Acción Estratégico para Deli Donas.....	90
Tabla 10. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Adecuación Local	93
Tabla 11. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Optimizar el servicio al cliente.....	94
Tabla 12. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Fidelización del cliente.....	95
Tabla 13. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Deli Donas. Mejorar la Oferta de Productos.....	96
Tabla 14. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Deli Donas. Fortalecer la gestión interna.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tasa de desempleo en Colombia, 2016-2021	47
Gráfico 2. Crecimiento del salario mínimo legal en Colombia, 2016-2021	48
Gráfico 3. NBI. Valle del Cauca, 2000-2018.	48
Gráfico 4. Pobreza monetaria. Valle del Cauca y Colombia, 2012-2020.	49
Gráfico 5. Pobreza monetaria extrema. Valle del Cauca y Colombia, 2012-2020.	50
Gráfico 6. Necesidades Básicas Insatisfechas. Tuluá, 2018.	50
Gráfico 7. Producto Interno Bruto de Colombia, 2016-2021	52
Gráfico 8. Tasa de inflación en Colombia, 2016-2021	53
Gráfico 9. Tasa de interés en Colombia, 2016-2021.....	54
Gráfico 10. Tasa representativa del mercado para Colombia, 2016-2021	55
Gráfico 11. Balanza comercial de Colombia, Millones de USD corrientes 2016- 2020.....	55
Gráfico 12. Exportaciones e importaciones de Colombia, 2016-2020	56
Gráfico 13. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2016-2021*	57
Gráfico 14. Composición de la población urbana de Tuluá según estrato. 2020 ...	59
Gráfico 15. Indicadores de acueducto y alcantarillado.....	60
Gráfico 16. Número de transacciones digitales anuales en Colombia	63
Gráfico 17. Medios de pago, 2019-2020	63

RESUMEN

En este documento se presentan los resultados de la investigación que tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa DELI DONAS en Tuluá, Valle del Cauca para los años 2023- 2025. Deli Donas es una microempresa tuluëña, dedicada a la fabricación y venta de productos de panadería y pastelería, con las donas como producto principal; es una empresa familiar que nace en la ciudad de Tuluá en junio del año 2009 y, actualmente, adolece de un plan estratégico que le permita guiar sus actuaciones en el corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar los objetivos inicialmente se realiza un diagnóstico por áreas, de la situación actual de la empresa, el análisis de sus problemáticas internas principales, los factores que las ocasionan y sus consecuencias. Seguidamente, se elabora una plataforma estratégica para la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos y políticas). Luego se diseña el plan estratégico basado en el diagnóstico desarrollado anteriormente y, finalmente, se elabora el plan de acción y las actividades a llevar a cabo para iniciar la utilización del plan estratégico. En la metodología se utilizó un tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo, considerando la necesidad de establecer estrategias en función de un diagnóstico externo e interno efectuado, que condujo a proponer distintos proyectos estratégicos para la empresa. Se concluye que Deli Donas requiere incorporar una estrategia basada en el mejoramiento de sus debilidades, en especial lo concerniente a su local comercial, el fortalecimiento de las competencias de su personal y la tecnología para promocionar sus productos.

Palabras clave: plan estratégico, planeación estratégica, diagnóstico estratégico, formulación estratégica.

ABSTRACT

This document presents the results of the research that aimed to develop a strategic plan for the company DELI DONAS in Tuluá, Valle del Cauca for the years 2023-2025. Deli Donas is a microenterprise from Tuluá, dedicated to the manufacture and sale of bakery and pastry products, with donuts as the main product; is a family business that was born in the city of Tuluá in June 2009 and, currently, lacks a strategic plan that allows it to guide its actions in the short, medium and long term. To achieve the objectives, initially a diagnosis is made by areas, of the current situation of the company, the analysis of its main internal problems, the factors that cause them and their consequences. Next, a strategic platform for the company is prepared (mission, vision, strategic objectives, corporate values and policies). Then the strategic plan is designed based on the diagnosis developed previously and, finally, the action plan and the activities to be carried out to start using the strategic plan are prepared. In the methodology, a type of descriptive study with a qualitative

approach was obtained, considering the need to establish strategies based on an effective external and internal diagnosis, which led to proposing different strategic projects for the company. It is concluded that Deli Donas requires incorporating a strategy based on the improvement of its weaknesses, especially with regard to its commercial premises, the strengthening of its personnel's skills and the technology to promote its products.

Keywords: strategic plan, strategic planning, strategic diagnosis, strategic formulation.

INTRODUCCIÓN

Deli Donas es una microempresa Tuluëña, dedicada a la fabricación y venta de productos de panadería y pastelería, con las donas como producto principal; las donas son un pan dulce cubierto con azúcar pulverizada y relleno o decorado con diferentes sabores y coberturas de chocolate, es un producto muy reconocido a nivel mundial, sin embargo, en Colombia existen muy pocas empresas posicionadas que desarrollen este producto.

Deli Donas es una empresa familiar que nace en la ciudad de Tuluá en Junio del año 2009, dedicada completamente en un principio a la fabricación y venta de las donas en vehículos (VAN), poco a poco fue expandiéndose y se ubicaron puntos en ciudades como Cali, Armenia y Buga en donde con el pasar de los años los vehículos han quedado a un lado y en todas las ciudades ya cuentan con locales comerciales donde han podido también aumentar la oferta de otros productos como brownies, muffins, rollos de canela y pasteles de hojaldre, los cuales han sido un éxito. Sin embargo, actualmente Tuluá es el único punto de administración, fabricación y distribución diaria de todos los productos.

Según un análisis realizado a la empresa se pudo encontrar que cuenta con grandes ventajas en cuanto a calidad de producto, sabores, precios accesibles, variedad de productos y baja competencia en el sector; sin embargo cuenta con algunas fallas en cuanto a la administración debido a que es empírica e informal, por lo tanto se evidencia que la empresa no cuenta con ningún sistema de información financiera, ni mucho menos un plan de administración de sus finanzas, lo cual es vital para conocer su situación actual, tomar decisiones y dirigir la dirección que se le dan a los ingresos. De este factor principal derivan otras problemáticas que el proyecto pretende identificar, analizar y crear un plan estratégico que brinde las soluciones y acciones para el correcto funcionamiento de la empresa, lo cual se verá traducido a mejores decisiones administrativas que potencien su crecimiento.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática principal de la empresa está dada por la administración empírica e informal de la mayoría de recursos de la empresa. En el estudio realizado se encuentra que la empresa en los 12 años que lleva en el mercado nunca ha registrado información sobre sus ventas, gastos, ingresos, costos, inventarios, etc. El costo de los productos fue realizado por el gerente hace algunos años y evidentemente no se han tenido en cuenta los aumentos en los precios de materiales, materias primas, mano de obra y demás, lo que traduce que, sin un sistema de costos exacto, no se podrán calcular las ganancias y pérdidas que presente la empresa. Y sin registro de la información financiera de la empresa no se podrán tomar decisiones acertadas.

Por otra parte, las donas son un producto de venta diaria, por ende, los ingresos de efectivo igualmente son diarios y debido a que no se cuenta con inventarios de materia prima, esta es adquirida al detal diariamente, adicionando falta de registro algunos productos se agotan y no pueden comercializar correctamente los productos o se retrasa la producción.

De igual forma se evidencia que la empresa no cuenta con una plataforma estratégica, es decir, misión, visión, políticas, valores corporativos, lo que le impide saber hacia dónde va, cuál es su propósito y de qué forma deben funcionar todas sus áreas, para así permitir direccionar todas las acciones correctamente hacia el objetivo de la empresa.

Las problemáticas mencionadas anteriormente, no impiden el funcionamiento de la empresa pues sin bien es cierto ha venido operando y creciendo de esta forma durante 12 años, sin embargo, si pueden estar retrasando su crecimiento.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo, a las evidencias planteadas anteriormente, se puede observar que existe un problema relacionado con el tipo administración de la empresa Deli Donas, en donde se presentarán varios cuestionamientos sobre algunas áreas de la empresa, pero el principal es:

¿Cómo desarrollar un plan de estratégico para la empresa Deli Donas para los años 2023 - 2025? ubicada en la ciudad de Tuluá-Valle?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Tiene la empresa una plataforma estratégica definida? (misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos y políticas)
- ¿Existe un diagnóstico de la situación actual de la empresa de cada área o un análisis de sus principales problemáticas y factores que las ocasionan?
- ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico basado en el diagnóstico de esta para dar solución a las problemáticas?
- ¿La empresa cuenta con un plan de acción y actividades a realizar para el cumplimiento y utilización del plan estratégico?
- ¿Cuál es el plan operativo?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 TEÓRICA

El proyecto busca poder encontrar las mejores estrategias para empresa Deli Donas mediante teorías y conceptos de administración estratégica que permitan realizar un diagnóstico y direccionamiento estratégico para empresa, con el fin de encaminarla a mejorar su funcionamiento, basados en un enfoque cuantitativo de la administración, buscando y utilizando estrategias como la calidad total que solucionen las problemáticas sobre los sistemas de información gerencial (SIG) y así mismo se perfeccione el funcionamiento de las áreas administrativas, especialmente la financiera, para lo cual se busca adentrar la empresa en los conceptos y métodos contables correctos para el manejo de los costos, ingresos, gastos, inventarios, etc. Dentro de este marco teórico se espera responder a la importancia y beneficios de la correcta administración de las áreas en las que se encuentran factores a mejorar y así mismo desarrollar el principal objetivo del proyecto, el cual consiste en el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Deli Donas que reestablezca y mejore su administración.

2.2 PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto, la investigación busca asesorar y dar una información clara, de cómo debe de ejecutarse y desarrollarse un plan estratégico acorde a la empresa Deli Donas, para la correcta administración de la misma en cuanto a factores internos como el manejo de la información financiera e inventarios de materia prima e insumos y que vayan encaminados a la definición de la plataforma estratégica de la empresa, y así mismo dar a conocer los beneficios y oportunidades de crecimiento que tiene la implementación del plan estratégico en función de los objetivos de la empresa.

Además de lo anterior mencionado, la aplicación del conocimiento que se ha obtenido durante el transcurso de la carrera de Administración de Empresas será fundamental para el desarrollo de la investigación, sin dejar a un lado el conocimiento que igualmente se obtendrá durante su realización. También para los autores es de gran importancia la aplicación de teorías dentro del contexto empresarial, ya que la empresa ha permitido que esta investigación se ejecute para su beneficio y crecimiento empresarial.

2.3 METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude principalmente a un método de investigación cualitativo inductivo - deductivo, el cual responde de manera efectiva a los causales de la problemática tanto desde lo general a lo

particular como de lo particular a lo general, siendo la administración informal lo general y los problemas derivados de la problemática siendo lo particular. Todo esto mediante una observación permanente a la empresa Deli Donas para definir dichos aspectos. De igual forma se implementarán investigaciones, teorías y conceptos para apoyar el correcto desarrollo del plan como la administración estratégica que proponen autores como Fred David, Chiavenato, Thompson, entre otros con el fin de apoyarla investigación en técnicas validas dentro del medio en el que la empresa y las autoras de la investigación desean desenvolverse.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la empresa DELI DONAS en Tuluá, Valle del Cauca para los años 2023- 2025.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico por áreas, de la situación actual de la empresa, el análisis de sus problemáticas internas principales, los factores que las ocasionan y sus consecuencias.
- Elaborar plataforma estratégica para la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos y políticas)
- Diseñar el plan estratégico basado en el diagnóstico desarrollado anteriormente.
- Elaborar el plan de acción y las actividades a llevar a cabo para dar inicio a la utilización del plan estratégico.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Los siguientes modelos o teorías expuestas a continuación se utilizarán como referente teórico, ya que son pertinentes para el desarrollo de la investigación. Asimismo, se plantearán los conceptos vinculados y provenientes a sus teorías madres, algunas como: Administración estratégica, sistemas de información financiera, enfoques cualitativos, entre otros.

Según el autor David, Fred R. (2013) *“La administración estratégica o planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización”* por lo cual, define la importancia de aplicar la planeación estratégica a la empresa Deli Donas con el fin de que sus áreas se encuentren integradas, especialmente la parte financiera, contable y los sistemas de información a fin de controlar y tomar decisiones acertadas sobre la producción y las operaciones que puedan tener frutos para potencializar las áreas como marketing e investigación y desarrollo, que como lo expone el autor, permitirá lograr el éxito en una organización.

Además, se plantea el método para lograr la integración de todas las áreas mediante una planeación o administración estratégica, la cual expone el autor David, Fred R. haciendo referencia a *“la formulación, implementación y evaluación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”*, lo que permite afirmar que implementar la formulación de las estrategias, permitirá que la empresa pueda mejorar su funcionamiento actual y le permita prepararse para su crecimiento.

De igual forma, antes de definir una estratégica para la empresa, los autores Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012) proponen una serie de preguntas que la compañía debe de plantearse *“¿Cómo superar a los competidores? ¿Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento? ¿Cómo manejar cada parte funcional del negocio?... ¿Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía?”*. Lo que será una base para las estrategias que deben formularse en la empresa, que para este caso se debe centrar en el *¿cómo manejar cada parte funcional del negocio?*, las cuales son las áreas financieras, contables, sistemas de información y operaciones hallando un método óptimo de funcionamiento y que permita mejorar el desempeño financiero de la compañía.

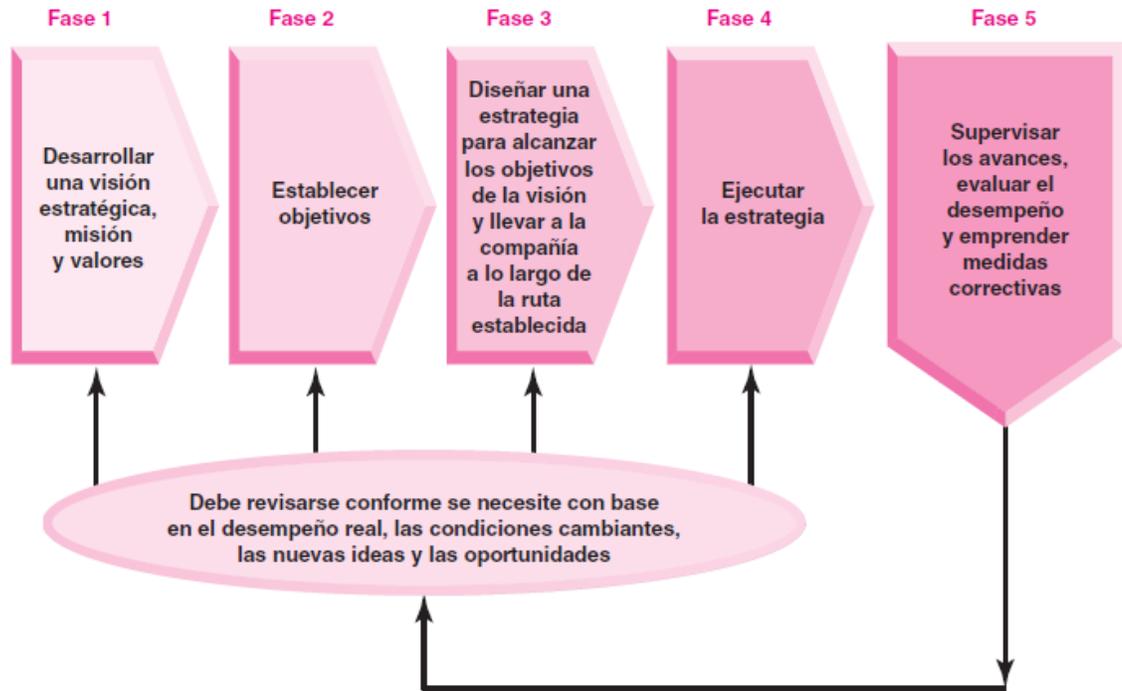
Existen diferentes modelos sobre el proceso de la ejecución de estrategias o sobre las etapas del proceso de planeación o administración estratégica y aunque algunos

usan diferentes términos o requieren un mayor o menor número de pasos, todos se basan en el diseño de una plataforma estratégica (misión, visión, valores), la realización de un diagnóstico de la empresa para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, a continuación se presentan algunos procesos estratégicos planteados por sus autores.

El proceso de elaboración y ejecución de la estrategia demostrado en la figura 1, muestra una serie de pasos que según los autores Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012) *“En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años)”* por lo cual, dentro del plan estratégico a desarrollar para la empresa Deli Donas, se debe asignar una serie de recursos, incluyendo financieros, además de los periodos en que se pretende realizar, con el fin de que las empresas tengan una visión sobre el tiempo que le tomará a la empresa ver los cambios de las estrategias totalmente aplicados a la compañía y los requerimientos financieros que requerirá para lograr las metas.

Dicho proceso refleja la importancia de en primer lugar definir una misión, visión y objetivos de la compañía con el fin de encaminar a la empresa hacia donde quiere llegar. David, Fred R. (2008) define la identificación de la visión, misión y los objetivos de la empresa como el punto de partida para llevar a cabo un proceso de administración estratégica, pues pueden definir un procedimiento estratégico específico a seguir, así mismo afirma que *“Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategias particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente”* lo cual es el caso de la empresa Deli Donas, en donde no se han diseñado, redactado o comunicado de manera consciente sin embargo el objetivo es identificarlos y diseñarlos con base a las metas de la compañía

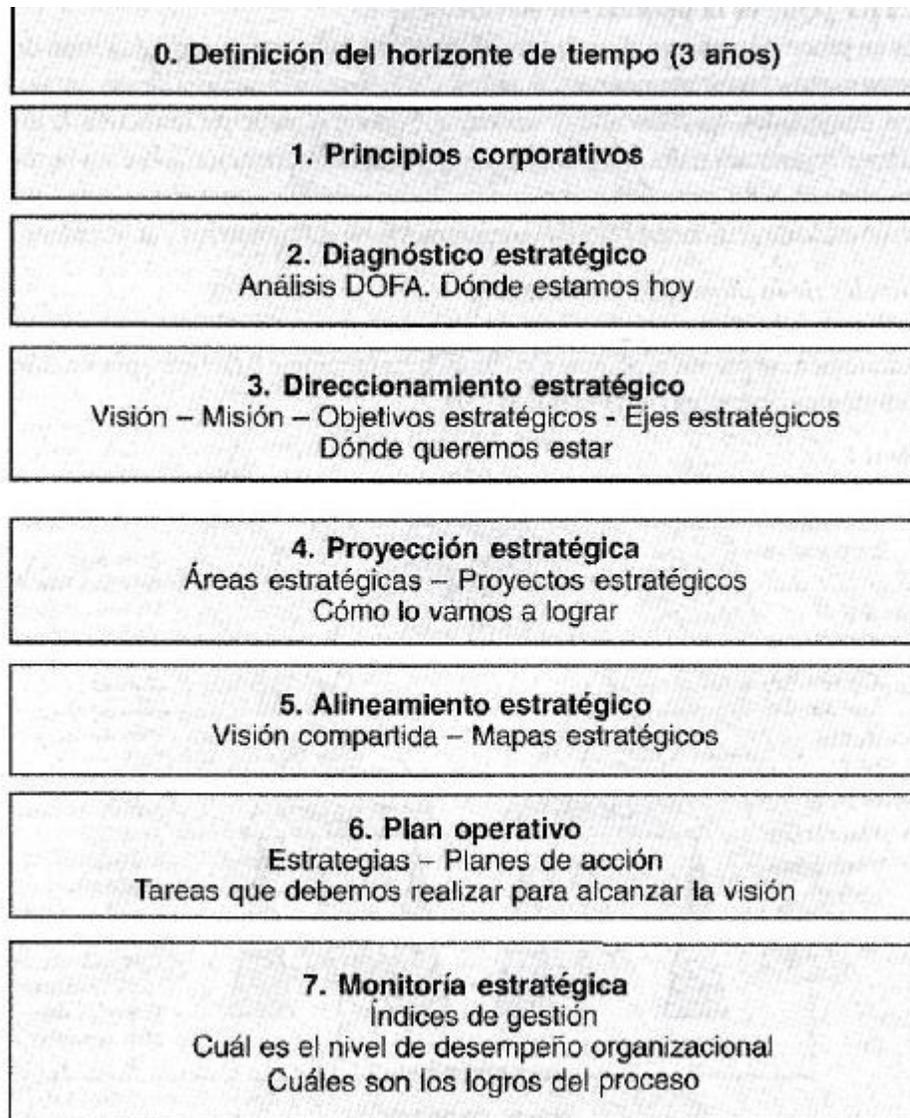
Figura 1: Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia.



Fuente: (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

De igual forma Serna Gómez, Humberto propone un proceso y unas etapas para de planeación estratégica (figura 2) en el que, con similitud al anterior, propone un diagnóstico estratégico, una definición del direccionamiento estratégico de la compañía (misión, visión, objetivos, etc.) en donde en este caso la proyección estratégica, es la formulación y elección de estrategias, seguido del plan operativo que busca definir un plan de acción con las actividades a desarrollar para el cumplimiento de la estrategia que de igual forma finaliza con una monitoria o evaluación del funcionamiento de las estrategias.

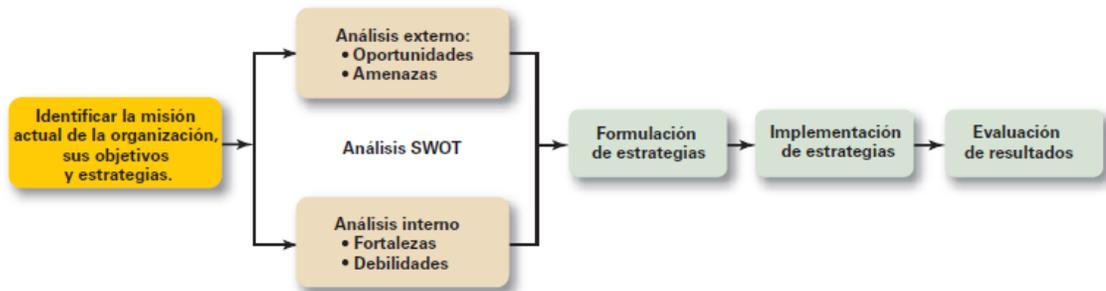
Figura 2. Etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008)

El planteamiento del proceso para la administración estratégica que proponen los autores Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter (2010) (Figura 3), reafirma que el primer paso para el desarrollo de las estrategias es la definición de la plataforma estratégica de la compañía y así mismo la realización de los diagnósticos que arrojen información bien sea de oportunidades, amenazas o debilidades que sean el punto de partida para generar estrategias que se adapten a la empresa y de igual forma implementarlas y evaluarlas.

Figura 3. El proceso de la administración estratégica



Fuente: (Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter, 2010)

La visión de una organización corresponde a los primeros pasos de la planeación estratégica, ya que plantea el rumbo de la compañía a largo plazo, que como lo definen los autores Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., (2012) *“la visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio”*. Por lo tanto, si la empresa no define un rumbo y las metas hacia donde quiere dirigirse, no habrá un lugar a donde las estrategias puedan permitir llegar.

Por otra parte, la misión plantea los recursos que tiene la empresa para dirigirse a la visión definida anteriormente, describe cómo llegará, con qué tipo de negocio, cuáles son sus prioridades. El autor David, Fred R. 2013 define la misión de una compañía como *“una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”*. De este modo, conocer los alcances de la compañía y su propósito para lograr llegar a la misión, permiten lograr una base sólida para la generación de una estrategia, ¿para dónde vamos? ¿qué tenemos? ¿cómo se va a lograr? Se convierte en información fundamental para encaminar las estrategias y adaptarlas a la empresa.

Si los planteamientos proponen la gran importancia de la planeación estratégica, ¿por qué existen compañías que no la llevan a cabo? El autor David, Fred R. (2013) menciona algunas de las razones por las cuales las empresas no llevan a cabo una planeación estratégica, *“Soluciones de emergencia: Una organización puede estar tan ocupada en resolver crisis y problemas de último momento que no reserva tiempo para la planeación”* el problema con este punto es que si la empresa no destina el tiempo para planear las soluciones a los problemas futuros, siempre va a presentar dificultades para solucionarlas en el último momento, tiempo que podría

estar destinando para planear el aumento de sus ingresos, además de reducir el riesgo de que alguna crisis lo lleve a la quiebra.

De igual forma, menciona que *“El tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión...Satisfacción con el éxito: En especial cuando una compañía tiene éxito, los individuos pueden pensar que no hay necesidad de planear ya que las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”*. David, Fred R. (2013)

Es de suma importancia generar estrategias proactivas y no reactivas (dentro de lo posible), las cuales, según Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2012) responden a elementos estratégicos ideados y ejecutados de acuerdo a lo planeado, mientras las estrategias reactivas (o emergentes) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

Las estrategias se dividen según los niveles jerárquicos de la compañía, por lo tanto, para el proyecto de investigación, se requerirá la ejecución de estrategias operativas, debido a las problemáticas que presenta la empresa, basándose en lo planteado por Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2012) donde expresan como ejemplo *“Una planta importante cuya estrategia no logre mejorar el volumen de producción, costo unitario y objetivos de calidad socavarán el logro de las metas de ventas y ganancias de la empresa, además de que hará estragos en los esfuerzos estratégicos para construir una imagen de calidad ante los clientes”*

Así mismo definen las estrategias operativas como *“las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet)*. Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2012)

Sin embargo, en las pequeñas empresas, que no cuentan con niveles jerárquicos, como es el caso de este proyecto, *“unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias. Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia”* Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., (2012)

El plan estratégico que se pretende desarrollar es el proceso para definir las estrategias que encaminaran a la empresa a donde quiere llegar o a solucionar la problemática que requiera, como lo define David, Fred R. (2013) *“un plan estratégico es el plan de juego de la empresa... una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Un plan estratégico es el resultado del difícil*

proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos.”

“Un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estratégicas o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitirían identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas”
Serna Gómez, Humberto. (2008) Lo cual refleja la importancia evaluar mediante un diagnóstico estratégico, los vacíos en el desempeño de las áreas de la empresa, con el fin de definir un plan estratégico acorde a las fallas o metas que tenga la compañía.

El análisis DOFA es una herramienta que servirá para el desarrollo del diagnóstico estratégico pues su utilidad es definir las capacidades, fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como lo afirma Serna Gómez, Humberto (2008) sobre el DOFA *“está diseñado para ayudar al estratega a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”*

Otra herramienta para la definición de fortalezas y debilidades internas de la empresa, pero en este caso por áreas funcionales es la matriz EFI o La matriz de evaluación de factores internos (EFI) la cual *“es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”* (David, Fred R. 2013)

Después de definir la planeación estratégica y su importancia, se expresa que una de las principales problemáticas y objetivos del presente proyecto es implementar los sistemas de información para la empresa, por lo tanto, el enfoque cuantitativo de la administración se expondrá como base para la identificación de la importancia y las consecuencias de que las compañías no tengan un sistema de registro de las actividades de cada área.

Como lo exponen (Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter, 2010) *“El enfoque cuantitativo evolucionó de soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez concluida la guerra, muchas de las técnicas utilizadas para problemas militares se aplicaron a los negocios. Por ejemplo, un grupo de oficiales, apodados los “Whiz Kids” (Chicos computarizados) se unieron a Ford Motor Company a mediados de la década de 1940 e inmediatamente comenzaron a utilizar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar la toma de decisiones”*. Así pues, el enfoque cuantitativo

tiene como fin tener una base de información con el fin de ser analizada guiar a las compañías en la toma de decisiones.

El enfoque cuantitativo consiste en la aplicación de las matemáticas y estadísticas a la administración, con el fin de recolectar y optimizar la información mediante técnicas de simulación por computadoras y técnicas cuantitativas aplicadas a cada actividad de la empresa. Además de definir el enfoque cuantitativo Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter, 2010 mencionan algunos ejemplos y utilidades de este enfoque *“Por ejemplo, la programación lineal es una técnica que utilizan los gerentes para mejorar las decisiones de asignación de recursos. La planeación del trabajo puede ser más eficiente si resulta del análisis de la programación de la ruta crítica. El análisis de la programación de la ruta crítica ayuda a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inventario”*. Cada una de estas técnicas es un ejemplo de la importancia de dicho enfoque para mejorar la toma de decisiones gerenciales, de todas las áreas de la administración.

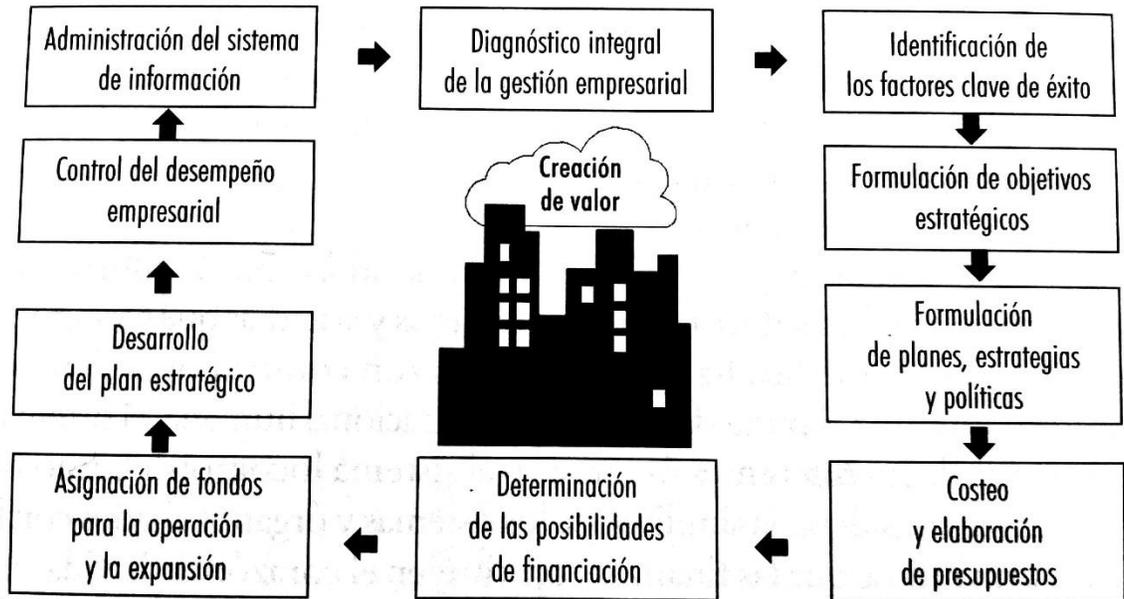
Las empresas requieren la recolección de información externa e interna como material de análisis de cada proceso de la empresa que pueda estar teniendo alguna falla que genere perdidas o, por el contrario, estar desaprovechando alguna oportunidad de crecimiento, así mismo es parte vital para el desarrollo de un plan estratégico pues la información definirá las estrategias que mejor se adapten a la empresa, que como lo afirma el autor David, Fred R. 2013 *“Las empresas que recaban, asimilan y evalúan con mayor eficacia la información externa e interna están ganando ventajas competitivas sobre las demás. Contar con un sistema de información gerencial (SIG) eficaz puede ser el factor más importante que diferencie a una empresa exitosa de otra que no lo es. El proceso de la administración estratégica se ve enormemente facilitado si las empresas cuentan con un sistema de información efectivo.”*

Algunas de las problemáticas que se presentan y son el objetivo del presente proyecto son mencionadas por el autor David, Fred R. 2013 en donde afirma que *“Al igual que el inventario y los recursos humanos, ahora se reconoce que la información es un recurso organizacional valioso que se puede controlar y administrar. Las empresas que implementan estrategias y hacen uso de la mejor información serán las que logren ventajas competitivas en el siglo XXI. Un buen sistema de información permite a las empresas reducir costos. Por ejemplo, los pedidos en línea de los vendedores a las instalaciones de producción pueden reducir el tiempo de pedido de materiales y los costos de inventario.*

El autor Ortiz Gómez, A. (2005) expone un proceso global de la gestión empresarial (figura 4) el cual va encaminado al desarrollo del plan estratégico, pero demostrando como base principal la administración del sistema de información de la empresa y como los procesos de planeación estratégica anteriormente mencionados, incluye como segundo paso el diagnostico de la gestión empresarial actual de la compañía y finaliza en un control de desempeño del plan estratégico. Lo que permitirá al

desarrollo del proyecto una correcta realización del plan estratégico para la empresa.

Figura 4. PROCESO GLOBAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Escaneado con CamScanner

Fuente: Ortiz Gómez, A. (2005)

Dicho proceso se basa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de la información interna y externa, que permitirá la formulación y ejecución de las estrategias basadas en decisiones financieras mediante la formulación de estrategias, en donde su autor Ortiz Gómez, A. (2005) apunta que “la gestión financiera abarca los aspectos globales de la administración del sistema de información, del planteamiento, del control, del diagnóstico y del desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de recursos físicos y monetarios”

Sin embargo, es total responsabilidad de la gerencia, diseñar, establecer y alimentar los sistemas de información para la toma de decisiones, por ende, el plan estratégico que pretende este proyecto, definirá las estrategias mediante las cuales permita a la gerencia implementar su sistema de información financiera, tanto de ventas, costos e inventarios.

Las empresas no solo requieren que exista un sistema de información, este debe ser real, actualizado, consecuente y adaptado a la empresa ya que como lo menciona Ortiz Gómez, A. (2005) “Un sistema de información descoordinado, la

desactualización de los mismos o la escasa confiabilidad que suscitan entre sus usuarios, son fuente de desaciertos y causa de decisiones inoportunas. Sistemas desinformación deficiente dan lugar a inversiones improductivas que acortan el dinamismo y el empuje empresarial, al uso ineficiente de recursos en proyectos mal formulados e infartos financieros relacionados con disponibilidades insuficientes de efectivo. Por ende, todas las razones antes mencionadas, reflejan que el hecho de que la empresa Deli Donas, aún no cuente con un sistema de información podría terminar en que la empresa tome una mala decisión financiera y tenga una crisis o quiebra o que, por el contrario, pueda estar desaprovechando grandes oportunidades en el mercado.

No únicamente las ventas, producción, costos, etc. hacen parte de la función de los sistemas de información en las empresas, los inventarios requieren gran parte de la utilidad de los sistemas sobre todo en las áreas de producción y como material para la disminución de los costos pues como lo expresa Ortiz Gómez, A. (2005) *“La programación apropiada de los pedidos, de las corridas de producción y de las existencias de insumos, bienes en proceso y productos terminados debe contribuir al cumplimiento de los compromisos comerciales y a la minimización de los costos relacionados con la formación de pedidos, el consumo de los elementos comprometidos en la producción y tenencia de los inventarios”*

La administración de la calidad total es una filosofía utilizada como estrategia, que pretende la mejora continua para cumplir con las necesidades de los clientes y de la administración de la empresa, pero para dar lugar a la mejora continua, la calidad total requiere ser precisa y medible con un fin, según Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter, 2010 *“La mejora continua no es posible sin mediciones precisas, lo que requiere de técnicas estadísticas que miden cada variable crítica de los procesos de trabajo de la empresa. Estas mediciones se comparan con los estándares para identificar y corregir problemas”*

Este enfoque, pretende la optimización de las actividades de la empresa y la corrección de problemas y servirá como principio para definir las estrategias necesarias para desarrollar un correcto plan estratégico para la empresa Deli Donas, que tiene como principal objetivo la optimización y corrección de sus procesos.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Costo, es entendido como el valor de los recursos tanto materiales como inmateriales utilizados para el desarrollo de cualquier actividad, por ejemplo,

locales, equipos, materias primas, factor humano, servicios públicos, publicidad, etc. Bernal Torres, César A.(2007)

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Diagnostico estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo. Chiavenato, I. (2001).

Estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

Estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

Fortalezas: son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta. Si se aprovechan de forma oportuna y adecuada. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes. (Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter, 2010)

Plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de

negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

Plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables” (David, Fred R. 2013)

Plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

Planeación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha, aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc. Las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Principios organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser prometedora y motivante, de marea que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. Serna Gómez, Humberto. (2008)

Valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., 2012)

4.3 MARCO JURÍDICO

De acuerdo con la Legislación Colombiana, se exponen las normas que albergan y rigen a la empresa “Deli Donas.”, con relación a la legalidad y requisitos para las empresas en Colombia y que van de acuerdo al tamaño, actividad y tipo de

empresa. De acuerdo a las normativas vigentes en temas de requisitos documentales, tributarios, sanitarios y laborales.

DECRETO 1879 DE 2008. Artículo 1°. Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación.

DECRETO 1879 DE 2008, Artículo 2°. Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación.

Ley 9 de 1979 en la presente edición. por la cual se dictan Medidas Sanitarias EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA: TITULO V. ALIMENTOS Objeto. ARTICULO 243.

Artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

Resolución 2674 de 2013 por el cual se reglamente el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012, Título I, Artículo I, la presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación permiso o registro sanitario de los alimentos, según e riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Resolución Número 2674 de 2013 Título II CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Artículo 5. Buenas Prácticas de Manufactura. Las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura contempladas en la presente resolución.

Resolución número 719 de 2015 por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.

*A: Alimento de Mayor Riesgo en Salud Pública.
 **M: Alimento de Riesgo Medio en Salud Pública.
 ***B: Alimento de Menor Riesgo en Salud Pública.

ANEXO TÉCNICO

CLASIFICACIÓN DE ALIMENTOS PARA CONSUMO HUMANO DE ACUERDO CON EL RIESGO EN SALUD PÚBLICA

GRUPO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	RIESGO		
			A	M	B
LECHE (GR)	1.7 Otros derivados lácteos diferentes a los de 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5 y 1.6	1.7.1 Arequipe / dulce de leche / caramelos de leche	X		
		1.7.2 Manjar blanco	X		
		1.7.3 Helados	X		

GRUPO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	RIESGO		
			A	M	B
7 PAN Y PRODUCTOS DE PANADERIA	7.1 Panes elaborados con diferentes tipos de harina (de trigo, maíz, arroz etc.)	7.1.1 Panes leudados con levadura o con bicarbonato (se incluyen productos tipo roscones, panes y bollos dulces)			X
		7.1.2 Galletas crujientes "crackers", galletas saladas			X
		7.1.3 Productos de panadería dulce: tortas, galletas dulces, pasteles, bizcochos, donuts, panecillos dulces			X
		7.1.4 Productos de la categoría 7.1 enriquecidos, fortificados o adicionados de nutrientes o micronutrientes	X		

GRUPO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	RIESGO		
			A	M	B
	4.3	Postres o productos a base de frutas			
		4.3.1			
		Productos diferentes a los de 4.1 y 4.2, cuyo componente principal es fruta, se incluyen los rellenos a base de fruta para productos de panadería; se incluyen productos a base de frutas, en cuya composición hay menos del 20 % de embutidos, carne, productos cárnicos comestibles, pescado, crustáceos, moluscos, o demás invertebrados acuáticos, o una mezcla de estos productos o derivados lácteos; ensaladas de frutas, coctel de frutas; frutas en licor	X		

DECRETO 410 DE 1971 Por el cual se expide el Código de Comercio, CAPÍTULO II. DEBERES DE LOS COMERCIANTES.

TÍTULO IV. DE LOS LIBROS DE COMERCIO CAPÍTULO I. LIBROS Y PAPELES DEL COMERCIANTE

RESOLUCIÓN 139 DE NOVIEMBRE 21 DE 2012. Por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia. SECCIÓN C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 10 A 33) División 10. Elaboración de productos alimenticios. 108 elaboración de otros productos alimenticios. 1081 elaboración de productos de panadería.

Decreto 957 del 5 de junio de 2019, capítulo 13 criterios de clasificación DE LAS MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS Sección 2 Clasificación del tamaño empresarial 1. Para el sector manufacturero: - Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres unidades de Valor Tributario (23.563 UVT)

LEY 2069 DE 2020, por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia ARTÍCULO 8. CONTABILIDAD SIMPLIFICADA PARA MICROEMPRESAS. El Art. 2 de la Ley 1314 de 2009 quedará así: "ARTÍCULO 2. ÁMBITO DE APLICACIÓN. La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo

con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación aseguramiento.

LEY 2010 DE 2019 TÍTULO I. IMPUESTO A LAS VENTAS E IMPUESTO AL CONSUMO. CAPÍTULO I. IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS.

LEY 1607 DE 2012 *Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.*

DECRETO 803 DE 2013, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012. CONSIDERANDO:

a) Obligación de inscribirse en el Registro Único Tributario RUT, de acuerdo con las fechas que se señalen mediante resolución expedida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con fundamento en lo previsto en el parágrafo 1°, artículo 5° del Decreto número 2788 de 2004;

b) Prohibición de cobrar, por los servicios que presten, suma alguna por concepto del impuesto nacional al consumo de restaurantes y bares. Si lo hicieren, deberán cumplir íntegramente con las obligaciones de quienes son responsables de dicho impuesto, incluyendo la presentación de la correspondiente declaración y pago.

c) Prohibición de presentar declaración del impuesto nacional al consumo, salvo lo dispuesto en el literal b) del presente artículo. Si aquella se presentare, no producirá efecto legal alguno conforme con lo previsto en el artículo 594-2 del Estatuto Tributario.

d) Obligación de expedir factura o documento equivalente, con el cumplimiento de los requisitos legalmente establecidos para los obligados a expedirla.

e) Obligación de presentar anualmente la declaración simplificada de ingresos para el régimen simplificado del impuesto nacional al consumo, por sus ingresos relacionados con la prestación del servicio de restaurantes y bares, en el formulario que para el efecto defina la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Los vencimientos para la presentación de dicha declaración, se definen de acuerdo al último dígito del NIT, que conste en el Certificado del Registro Único Tributario (RUT), sin tener en cuenta el dígito de verificación, y serán los siguientes:

LEY 14 DE 1983 CAPÍTULO II IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO
ARTÍCULO 32.- El Impuesto de Industria y Comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos.

DECRETO 2663 DE 1950, Código sustantivo del trabajo. ARTÍCULO 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones

que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

4.4 MARCO ESPACIAL

La investigación tuvo lugar en Colombia, departamento del Valle del Cauca, exactamente en la ciudad de Tuluá, debido a que allí se encuentra el punto principal de la empresa Deli Donas, ubicada en la carrera 26#33^a-47 Barrio Alvernia, donde es el único punto de fabricación y distribución de todos los productos a las ciudades de Armenia, Cali y Buga.

Por lo tanto, siendo Tuluá el punto principal, permitirá realizar una investigación y observación directa a todas las actividades de la empresa y la administración de todos los recursos que la comprenden, lo que facilitará la evidencia y diagnóstico de la misma, como también, mayor asertividad al momento de diseñar el plan de estrategias que mejor puedan adaptarse a la empresa.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo a través del tipo de estudio descriptivo, el cual es pertinente ya que este tipo de estudio está enfocado en caracterizar, explicar comportamientos o señales de conducta del fenómeno a investigar. Que como lo menciona el autor Bernal, Cesar A. (2010) citando al autor Salkind (1998) “Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” Por lo tanto, en el proyecto se realizará una descripción caracterizando lo rasgos de la situación actual de la empresa Deli Donas y las problemáticas que está presente.

En este caso, la investigación descriptiva se soportará principalmente en técnicas como la observación y la revisión documental.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Deductivo: Según Bernal, Cesar A. (2010) “*Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.*” Este método resulta pertinente para la investigación porque pretende analizar los principios, conceptos y enfoques administrativas para obtener explicaciones particulares sobre las situaciones presentadas en la empresa Deli Donas.

De igual forma el estudio hace parte del método **cualitativo**, en donde se cualificará y describirá las situaciones de la empresa a partir de rasgos determinantes en cada una de ellas.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Entrevista: Según Bernal, Cesar A. (2010) “*la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador*”. Por medio de esta técnica, se pretende realizar una entrevista al gerente y propietario de la empresa a fin de conocer detalladamente la historia de la empresa y cómo ha sido su funcionamiento a lo largo de los años y así mismo entender los motivos de dicha administración. Sin

embargo, será una entrevista no estructurada, en donde se tendrá flexibilidad en cuanto a duración, preguntas a realizar y orden.

Observación: En esta técnica se conocerá de forma directa, el objeto de estudio en este caso la empresa Deli Donas, para luego describir y analizar las situaciones presentadas, se les permitirá a los desarrolladores del proyecto la continua visualización de los procesos dentro de la empresa y su administración, por lo tanto, esta será una observación participante, en donde se podrán hacer preguntas y todo lo que pueda ser considerado información valiosa para la investigación.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1.1 Historia Deli Donas Panadería y Pastelería.

Deli Donas es una empresa familiar, fundada en junio del 2009 en la ciudad de Tuluá, comenzó vendiendo como único producto las donas, en carritos (van) que se desplazaban por el centro o en la clínica san francisco, posteriormente añadieron otro vehículo que hacía diariamente un recorrido por pueblos cercanos como Andalucía, Roldanillo, Zarzal y Calima los fines de semana, después se adquirió otro vehículo para la venta en la ciudad de Buga. De esta misma forma se abrió mercado en la ciudad de Cali, enviando las donas diariamente desde Tuluá, para su venta (también en vehículos) hacia Cali. Con el pasar de los años, se vio la necesidad de empezar a abrir puntos de venta fijos (locales) para aprovechar la oportunidad de vender otros productos, bebidas, además de la comodidad para los clientes, higiene, etc. Este cambio también fue dado porque la venta en los vehículos empezó a tener problemas con tránsito y espacio público, lo cual complicó las ventas. El primer local comercial, fue en Tuluá en junio 2017 frente a la clínica san francisco. Posteriormente en Buga el 18 de enero de 2018, también se adquirió un local por las mismas razones, el local está ubicado detrás de la basílica.

Desde que la empresa fue creada, solo ha existido punto de fabricación en Tuluá, las donas son despachadas diariamente en buses hacia las ciudades donde se comercializa, actualmente se fabrican donas para Tuluá, Buga, Cali y Armenia. En Cali y Armenia la venta aún es en vehículos y aun no se cuenta con locales comerciales.

6.1.2 Productos

Actualmente los productos que se fabrican son: Donas, Brownies, Rollos de canela, muffins de banano con chips de chocolate, pasteles de hojaldre de pollo y de jamón y queso.

Sabores de donas: fresa, mora, chantillí, chocolate, arequipe, chocolate con chantillí, chocolate con chispas, maracuyá. Cabe resaltar que la empresa también produce todos sus rellenos.

En un principio las donas las fabricó siempre el creador y propietario Fabio Hernando Gordillo. Posteriormente se contrató una persona como panadero para la fabricación de las donas.

6.1.3 Estructura organizacional

Para Robbins (2004) con la estructura organizacional es posible definir la forma como las empresas se agrupan y coordinan de una manera formal para el desarrollo de las tareas correspondientes a su naturaleza productiva, a partir de 6 elementos clave como son:

- Especialización laboral: permite identificar las tareas en las cuales es posible dividir los trabajos que se realizan en una empresa.
- Las áreas empresariales: corresponde a las bases en que se agrupan los trabajos.
- Las líneas de mando: contribuye a conocer a quienes se deben reportar individuos y grupos.
- El control: da respuesta respecto al número de trabajadores que pueden ser dirigidos por un gerente de una forma eficiente y eficaz.
- La centralización o descentralización: permite establecer quién tiene la autoridad para tomar decisiones.
- Formalización de la estructura: establece las reglas y normas que rigen a empleados y administradores.

Por su parte, Franklin (2009) afirma que el correcto funcionamiento de las empresas requiere de un marco de actuación, constituido por su estructura organizacional, la cual se entiende como una división ordenada y sistemática de todas las unidades de trabajo que se encuentran orientadas a cumplir con su objeto para lo cual fueron creadas.

La forma más sencilla de representar la estructura organizacional es a través del organigrama, el cual permite establecer la jerarquía y la forma cómo se interrelacionan las áreas empresariales, por lo tanto, es entendible que pueden existir diferentes criterios y enfoques para su preparación (Franklin, 2009).

A pesar de esto, el aspecto principal respecto a la forma como una empresa decida conformarse está asociada al hecho de que entre la estrategia y la estructura organizacional existe una relación directa, conformando una unidad, lo que significa que debe existir coherencia entre el enfoque estratégico y su estructura, dado que está al ser la forma de agruparse y coordinar las actividades, incide directamente en el cumplimiento de la estrategia, por lo tanto, si se logra alinear las estrategias con la estructura es posible generar ventajas competitivas para diferenciarse en un sector económico (Franklin, 2009).

De acuerdo con lo anterior, el punto de partida, para comprender si una estructura organizacional está alineada y acorde con la estrategia de la empresa, es necesario un diagnóstico, el cual, según Hellriegel et al. (2004) es un proceso que implica un análisis que permite conocer la situación de una organización con el propósito de identificar los problemas existentes y las áreas en donde se pueden encontrar oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que la importancia de la estructura de la organización radica en su influencia respecto al comportamiento de las personas y los grupos que hacen parte de ella, dado que su propósito es definir los parámetros y procedimientos para que se pueda alcanzar los objetivos (Lusthaus, 2002).

Existen diferentes tipos de organización entre las que están (Publicaciones Vertice, 2007):

- La organización lineal: ese tipo de organización más sencillo basada en el principio de la unidad de mando, en donde su característica principal es la autoridad única que se basa en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su forma piramidal.
- La organización funcional: corresponde a un tipo basado en el principio de especialización, cuyas características son la autoridad dividida las líneas directas de comunicación, las decisiones que se toman de forma descentralizada y el enfoque orientado a la especialización.
- La organización línea – staff: de organización combina la lineal con la funcional, sin embargo predominan las características lineales, dado que se presentan órganos de línea encargados de la ejecución y órganos de staff que tienen como propósito la asesoría o la prestación de un servicio especializado.

En lo referente a la empresa en estudio, actualmente cuenta con 3 trabajadores:

1 panadero (encargado de fabricar las donas y los otros productos) Tiempo completo.

1 operario para relleno (encargado de decorar, rellenar, empacar y alistar las donas que se despachan diariamente a todas las ciudades y adicionalmente realiza la labor de producir los rellenos de las donas) Medio tiempo.

1 conductor (encargado de despachar las donas en los buses diariamente hacia cada ciudad, viajar a Cali y armenia, entregar y recoger materias primas, etc.) medio tiempo.

6.1.4 Administración de la empresa

Sobre la administración, la empresa no es una sociedad, no ha cambiado de dueño, sus creadores y propietarios son Fabio H. Gordillo y Olga Maya su esposa.

Legalmente, solo está a nombre de Olga Maya. Su actividad comercial es la producción y venta de productos de panadería y pastelería.

Cada local y ciudad tiene su propia administración, es decir, las donas son vendidas a un precio al por mayor a la administradora de Cali, al de Armenia, al de Tuluá, al de Buga, y cualquier otro pedido adicional que resulte al por mayor.

Por lo tanto, la empresa funciona como productora. La comercialización, los salarios de los vendedores de locales, etc., todo eso está en manos de cada administración.

La administración que siempre se le ha dado a los ingresos y gastos de la empresa siempre ha sido muy empírica, no cuentan con sistemas de información, no hay un registro de ventas diario, ni mensual, no hay un sistema de costeo establecido, todos los ingresos son “dinero de bolsillo” y de este se toma para pagar nominas, materias primas, etc.

6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para efectos de realizar el análisis interno se aplicó una entrevista al propietario de la empresa DELI DONAS en Tuluá, a partir del cuestionario que se presenta en el Anexo A.

6.2.1 Factor gerencia

Con relación al factor gerencial, sus funciones están a cargo del propietario quien tiene como premisa cuidar la imagen corporativa, aspecto que se aborda desde dos elementos: la atención al cliente y la calidad de los productos. Estos dos elementos son complementarios desde la visión gerencial, considerando que la buena atención a los clientes parte del presupuesto de entregar productos de calidad, para lo cual es fundamental encender el servicio de una forma amplia, en donde es necesario tener espacios limpios y ordenados, buscando reducir los inconvenientes con los clientes dado que se considera que la publicidad voz a voz es la más importante.

Sin embargo, dado que la empresa tiene una base gerencial empírica, no se cuenta con metas y objetivos definidos, se generan ideas que no son documentadas y tampoco gestionadas, por lo tanto, no hay una definición del rumbo hacia donde se dirija la empresa.

No obstante, desde el empirismo, se ha construido una estrategia general para competir, la cual gira en torno a la calidad, producir y vender todos los días un producto fresco, con ingredientes de calidad, con sabores deliciosos, donde el cliente siempre quiera volver.

Respecto al direccionamiento estratégico, es importante reconocer que la empresa no posee una declaración de misión y visión definida, por ende, tampoco es conocida ni visible para los empleados. Adicionalmente, no se cuenta con planes de

contingencia que permitan hacer frente a los cambios que se presentan en el entorno, razón por la cual es una organización reactiva, que intenta solucionar los problemas conforme van sucediendo.

Esta estrategia reactiva ha permitido que a lo largo de los años la empresa ha respondido bien frente a los cambios que enfrenta el entorno, cualquiera que sea, sin embargo, los cambios siempre han estado impulsados por algún problema o crisis, no por un plan de contingencia. Como se mencionó la empresa va respondiendo conforme aparecen los cambios. Un ejemplo es la pandemia, en donde aún la empresa no manejaba domicilios ni atención virtual y tuvo que empezar a hacerlo, sin embargo, el hecho de que la producción de la empresa sea únicamente en Tuluá, dificulta la flexibilidad para responder a los cambios que se presenten en otras ciudades, pues si dado el caso, no se puede transportar el producto, es imposible comercializar en las otras ciudades donde se tiene mercado. Pero en el resto de las situaciones se considera que la empresa si tiene flexibilidad para responder a los cambios del medio.

Por otra parte, respecto a los mecanismos en la gerencia para ofrecer una comunicación gerencial abierta y clara, es importante entender que al ser una empresa pequeña, la comunicación gerencial es directa con todos los integrantes de la empresa. Sin embargo, no genera espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas en la empresa, comúnmente no se tienen reuniones en donde se dialogue sobre el crecimiento de la empresa, nuevas alternativas, opciones, inversiones, quejas de los empleados, etc. Simplemente si el gerente piensa en algo, se ejecuta o no de acuerdo con su criterio.

6.2.2 Factor organización

Con relación al factor organización, la empresa no cuenta con un organigrama formal ni descrito, simplemente los trabajadores saben quién está a cargo y quién toma las decisiones para seguir las indicaciones.

No obstante, existe un nivel de responsabilidad y autoridad que se presenta con claridad, dado que únicamente hay un administrador en Cali y Armenia, mientras que el resto de los empleados siguen las órdenes del propietario.

La empresa no cuenta con un manual de funciones donde especifique las responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo, simplemente fueron determinadas por el gerente al momento de la contratación y cada quién conoce sus deberes y actividades, mas no están establecidas en un manual. Tampoco posee una definición de procesos por escrito, únicamente el gerente y la persona que realiza el proceso conoce los procesos y los ejecuta.

Por su parte, actualmente no se aplica alguna metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos. Además, la empresa solo tiene un directivo, que cuando no está, se consultan con la persona encargada, mas no existe una rotación.

Respecto al liderazgo, está definido únicamente por el propietario de la empresa, el resto del personal únicamente cumple sus labores como se lo indican.

6.2.3 Factor talento humano

En cuanto al factor talento humano, se encontró que la empresa no tiene un proceso establecido para la selección del personal, simplemente se busca una hoja de vida acorde al puesto y se selecciona de acuerdo con las habilidades que tenga para las labores y durante unos días se le explica el proceso, las actividades, etc.

Tampoco existen mecanismos de evaluación del nivel académico del personal de la empresa, según el propietario de la empresa, en el momento no se ha requerido algún nivel académico específico, pues las labores son únicamente de ventas y panadería y el perfil se inclina más en la experiencia y en la habilidad para realizar las labores, más que en el nivel académico.

Al respecto, fue posible establecer que no existen mecanismos para la medición de la experiencia técnica del personal de la empresa, el gerente en el momento de la contratación evalúa cómo realiza las actividades y sobre esta toma las decisiones de contratación.

Con relación a la estabilidad laboral al interior de la empresa, es importante advertir que es muy poca la rotación de personal, adicional a que son muy pocos puestos de trabajo y el personal que labora lleva muchos años en la organización. En esto ha influido que el nivel de remuneración de los empleados con relación a la competencia es bueno y justo, la empresa no conoce los salarios de la competencia, sin embargo, si se compara con algunas panaderías puede ser igual o un poco mejor, pero siempre dentro de lo justo.

Finalmente, respecto a la gestión del talento humano, en la empresa no existe un presupuesto para programas de capacitación, se tiene en cuenta que el personal simplemente realice bien las actividades que se le asigna y nunca se han tenido capacitaciones sobre panadería o atención al cliente.

6.2.4 Factor capacidad tecnológica

Teniendo en cuenta que los productos que se ofrecen son de excelente calidad, se califica la actividad técnica y de servicio, muy buena, que por el momento funciona correctamente. La empresa tiene la capacidad de innovar, en productos, procesos, publicidad, etc. Pero no se cuenta con un presupuesto para ello, ni alguien que piense en este aspecto.

En cuanto al servicio al cliente el gerente propietario considera que la tecnología no aporta mayores beneficios, dado que se tiene un contacto directo con los consumidores. Sin embargo, la empresa podría ser más eficiente con tecnología en procesos de fabricación.

Por su parte, se busca tener todos los productos listos y utensilios que permitan prepararlos de manera rápida (los que lo requieran) para que el cliente esté satisfecho con la prestación del servicio.

La empresa no procesa ningún tipo de información ya que la producción y ventas no son archivadas día a día, simplemente se produce lo que se requiera para el siguiente día, de acuerdo a los pedidos, por lo tanto, por el momento no se utiliza ningún equipo para el procesamiento de la información de la empresa. No se maneja ningún software y el mantenimiento de los equipos de producción y utensilios se efectúa en el momento que se requiera o presente alguna falla.

6.2.5 Factor financiero

La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere, los ingresos y egresos están a cargo del propietario y gerente de la empresa y él es el que toma la decisión de cuándo y cómo utilizarlo por ende tiene acceso siempre a él, el capital no está definido, pero en el momento que se requiera, se accede a los ingresos o algún crédito.

También es importante que la empresa posee habilidad para competir con precios, al respecto, dichos precios con respecto a la calidad son muy buenos, puede que sean más altos que el que manejan los competidores, pero la calidad que ofrecen no es tan buena, pero si se compara con una empresa grande como Dunkin' Donuts, los precios compiten bien (son más económicas) y están al mismo nivel de calidad (dicho por los clientes).

Respecto a la estabilidad de costos en la empresa, los precios de algunas materias primas cambian con frecuencia y el costo que determina el gerente se mantiene, no se tiene un método exacto para la determinación de los costos de la empresa.

Además, la empresa no cuenta con direccionamiento en los planes de inversión, estos no existen, las inversiones se realizan también de manera reactiva, ante alguna necesidad que se presente, el gerente decide si invertir o comprar el bien. Tampoco se establece un presupuesto para la inversión. Por lo tanto, la empresa no cuenta planes financieros ni planes de inversión.

Con relación a los gastos administrativos respecto a las ventas de la empresa, se desconoce su proporción, el gerente no tiene conocimiento pues el dinero que entra a la empresa es “dinero de bolsillo” y en cuanto se requiere un gasto o costo, simplemente lo utiliza. El gerente manifiesta que las ventas cubren los gastos y costos y le genera una utilidad, pero no tiene ningún registro de ninguna información financiera.

Entre materia prima y costos laborales se encuentran los costos más altos de la empresa, pues los salarios tienen un gran peso en el costo. Sin embargo, se desconoce el comportamiento de la utilidad neta de la empresa en el último año, dado que no se tiene información registrada.

6.2.6 Factor producción e inventarios

Las instalaciones de la empresa se encuentran bien localizadas, sin embargo, la distribución y diseño es a criterio el gerente, como él lo crea y como funcione mejor. No existe un manejo de inventarios. Lo que se va agotando se compra o se fabrica.

No existen actividades de medición de los procesos. La empresa no tiene registro de costos de administración y no cuenta con métodos para realizar un pronóstico de demanda. Tampoco se está familiarizado o capacitándose con el tema.

La empresa no cuenta con planes operativos y no se gestionan inventarios, ni de materias primas, ni de producto fabricado, ni de utensilios. Por ende, el gerente solo observa cuando hacen falta cosas para comprarlos diariamente para la producción.

6.2.7 Factor competitividad

En Tuluá y Buga la competencia es poca, por ende, los productos de la calidad de la empresa son prácticamente exclusivos. En las ciudades como Cali y Armenia donde se encuentran otras grandes marcas, la empresa se encuentra compitiendo en calidad y precios, mas no son exclusivos porque existe competencia y una competencia que lleva muchísimos años en el mercado, de calidad y reconocimiento.

No existen métodos de pronósticos de mercadeo, tampoco se ha determinado de ninguna forma la participación de la empresa en el mercado. Sin embargo, se

considera que existen barreras de entrada, como aquellas asociadas a la experiencia y el conocimiento del negocio. Por ejemplo, el conocimiento sobre la receta correcta de las donas, pues la fórmula y los procedimientos son claves para un producto de calidad, así mismo como la maquinaria que se utiliza, siempre debe ser mandada a hacer pues en Colombia no se consigue fácil ni es económica. De igual forma algunos productos exclusivos de proveedores hacen difícil llegar a la calidad de un producto como el de la empresa, ejemplo la azúcar pulverizada, en donde se ha encontrado una fórmula única que hace que al azúcar no se derrita fácilmente encima de las donas. Así mismo como los rellenos que son fabricados por la misma empresa, por ende, son receta única. Estos factores dificultan la entrada de nuevos competidores que pretendan un producto de igual o mejor calidad.

Por otra parte, los proveedores no tienen mucha fuerza sobre el mercado pues existen muchos proveedores de las materias primas que se utilizan y todos compiten al mismo precio.

La empresa cuenta con un muy buen servicio al cliente, rapidez, atención y amabilidad, siempre se busca que el cliente esté satisfecho con los productos que compra. De igual forma hay algunas posibles mejoras en cuanto a la atención por medio de WhatsApp o llamadas para domicilios pues en algunos casos los empleados no están tan capacitados para manejar las tecnologías y no responden de una forma correcta, sin embargo, el servicio al cliente por estos medios no es deficiente, también es bueno, pero caben algunas mejoras.

La empresa se lanzó al mercado en junio del 2009 por lo tanto lleva casi 13 años de experiencia. Producto de ello se tiene una buena capacidad de negociación con los proveedores, pues se ha tenido fidelidad con la mayoría desde hace muchos años, por ende, existen algunos descuentos en los precios y le permiten a la empresa tener crédito en sus facturas.

6.2.8 Matriz EFI

A partir del análisis de las anteriores variables asociadas a cada área empresarial es posible sintetizar los resultados en la matriz EFI (evaluación de factores internos), la cual permite determinar la relación entre fortalezas y debilidades. Para la calificación de esta matriz se tuvo en consideración las siguientes escalas, de acuerdo con David (2003):

Fortaleza mayor: 4
Fortaleza menor: 3
Debilidad mayor: 1
Debilidad menor: 2

Tabla 1. Matriz EFI

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Adecuado manejo de la imagen corporativa	0,0150	4	0,06
2	Se cuenta con mecanismos de evaluación del nivel académico del personal de la empresa	0,0150	3	0,05
3	Hay presupuesto para programas de capacitación	0,0300	4	0,12
4	No se compite con precios	0,0200	4	0,08
5	Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio.	0,0150	4	0,06
6	Comunicación abierta y clara.	0,0150	4	0,06
7	Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas.	0,0150	4	0,06
8	Presencia de barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores	0,0180	3	0,05
9	Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad.	0,0200	4	0,08
10	Estabilidad de utilidad neta de la empresa durante el último año	0,0100	4	0,04
11	Rotación de las directivas en la empresa	0,0250	4	0,10
12	Personal con liderazgo visible	0,0250	4	0,10
13	Mecanismos para la medición de la experiencia técnica del personal de la empresa	0,0100	4	0,04
14	Nivel de remuneración de los empleados con relación a la competencia.	0,0250	4	0,10
15	Habilidad técnica y de servicio de la empresa.	0,0300	4	0,12
16	Capacidad de innovación.	0,0300	4	0,12
17	Efectividad en la prestación del servicio al cliente a través de la tecnología.	0,0350	3	0,11
18	Tecnología para darle flexibilidad a la prestación del servicio al cliente.	0,0150	4	0,06
19	Niveles adecuados de los gastos administrativos respecto a las ventas de la empresa.	0,0100	3	0,03

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
20	Peso adecuado del costo laboral en la empresa	0,0180	3	0,05
21	Instalaciones de la empresa correctamente localizadas y diseñadas	0,0300	4	0,12
22	Costos de administración adecuados respecto a las ventas de la empresa	0,0200	3	0,06
23	Aplicabilidad de los planes operativos	0,0200	3	0,06
24	Gestión de los inventarios	0,0180	3	0,05
25	Participación de la empresa en el mercado	0,0300	3	0,09
26	Fortaleza de la empresa frente a los proveedores	0,0300	4	0,12
27	Servicio al cliente de la empresa	0,0300	4	0,12
28	Años en el mercado y experiencia de la empresa	0,0300	4	0,12
	Total Fortalezas	0,604		
	Debilidades			
1	Ausencia de planes de contingencia	0,0250	1	0,03
2	No se cuenta con un organigrama	0,0100	1	0,01
3	No poseen manual de funciones	0,0300	2	0,06
4	No se tiene un manual de procesos y procedimientos por escrito.	0,0350	1	0,04
5	No se cuenta con procesos para la selección e inducción del personal	0,0300	1	0,03
6	Metas y objetivos definidos pero no escritos	0,0250	1	0,03
7	Estrategia general para competir	0,0300	1	0,03
8	Declaración de misión y visión por escrito y visible.	0,0150	2	0,03
9	No hay metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos.	0,0250	2	0,05
10	Manejo de inventarios de forma manual	0,0200	1	0,02
11	Acceso a capital financiero cuando lo requiere	0,0200	1	0,02
12	Estabilidad de costos en la empresa.	0,0250	1	0,03

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
13	Poca calidad y exclusividad de los productos con relación a la competencia	0,0250	2	0,05
14	No se cuenta con métodos para realizar el pronóstico de la demanda	0,0120	2	0,02
15	No se tiene un plan de prestación del servicio	0,0190	2	0,04
16	Poco personal contratado en la empresa	0,0250	1	0,03
17	No hay participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos.	0,0250	1	0,03
	Total Debilidades	0,3960		
	TOTAL	1,000		2,75

Fuente: elaboración de las autoras, 2022

La valoración de la matriz EFI en 2,75 permite concluir que las fortalezas son más importantes que las debilidades encontradas en la empresa. Se destaca el adecuado manejo de la imagen corporativa, la capacitación que brinda la marca al personal del servicio técnico, la comunicación abierta desde la gerencia, la habilidad técnica del recurso humano, la correcta localización de las instalaciones de la empresa, el servicio al cliente, así como los años en el mercado y experiencia acumulada por parte de la organización.

Entre las debilidades están la ausencia de planes de contingencia, la falta de manuales de procesos y procedimientos, no contar con metas y objetivos definidos por escrito tampoco una estrategia general para competir.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

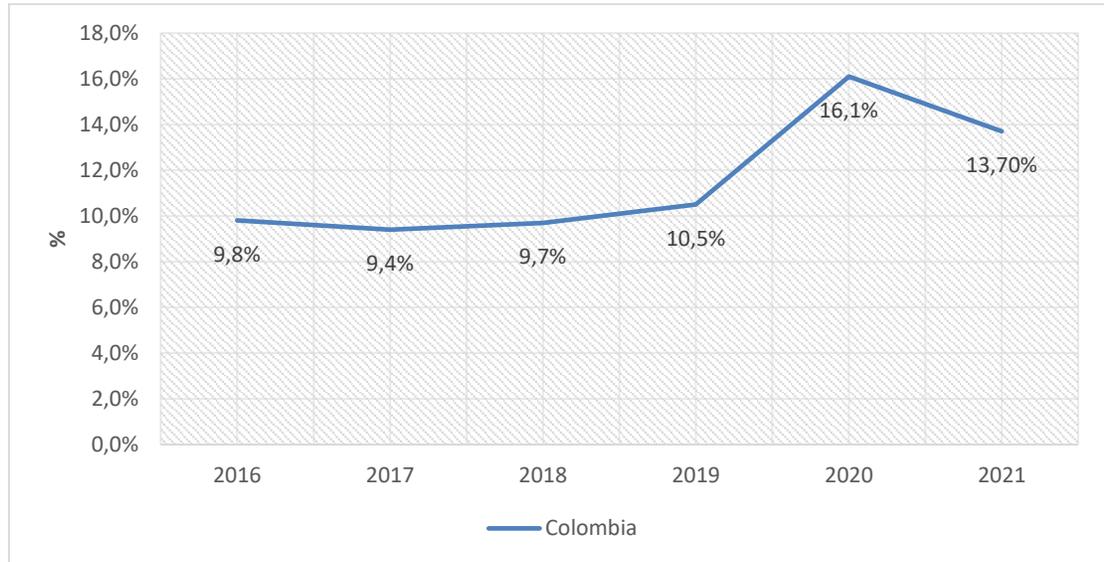
6.3.1 Entorno social

- **Tasa de desempleo:** el desempleo en Colombia disminuyó en el año 2021 con referencia al 2020 (DANE, 2021) (ver gráfico 1).

Según la información del gráfico 1 Colombia presentaba una tasa de desempleo relativamente estable entre el periodo 2016 a 2019 entre el 9.8% y el 10.5%, sin embargo para el año 2020 el desempleo creció a una tasa del 16.1%, lo cual estuvo asociado a la crisis económica derivada de la pandemia por el COVID-19. Según Amaya (2021), los sectores que contribuyeron más al desempleo fueron el comercio y reparación de vehículos; actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras

actividades de servicios. También se puede observar que luego de la fase más crítica de la pandemia, la tasa de desempleo disminuyó nuevamente en el 2021.

Gráfico 1. Tasa de desempleo en Colombia, 2016-2021



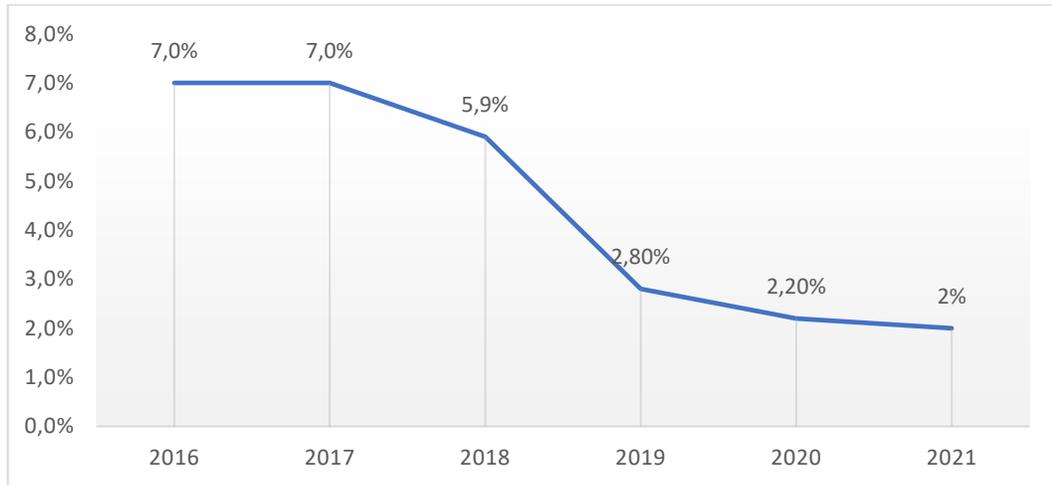
Fuente: DANE, 2021.

Lo anterior se debe aquí las restricciones a la movilidad en el país fueron disminuyendo, además la reapertura de empresas ayudó a que la tasa de desempleo al final del 2021 disminuyera (Banco de la República, 2021).

- **Salario mínimo:** esta variable hace referencia al valor mínimo de remuneración que un empleador tiene que pagar a sus empleados durante un determinado tiempo y su propósito es que los trabajadores obtengan remuneraciones adecuadas (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Como se observa en el gráfico 2 la tasa de variación del salario mínimo legal en Colombia ha sido menor en el periodo 2016 a 2021 lo que significa que dado el comportamiento de la inflación, el poder de compra de los trabajadores puede estar disminuyendo, no obstante para los empleadores puede significar unas cargas laborales relativamente menores.

Gráfico 2. Crecimiento del salario mínimo legal en Colombia, 2016-2021

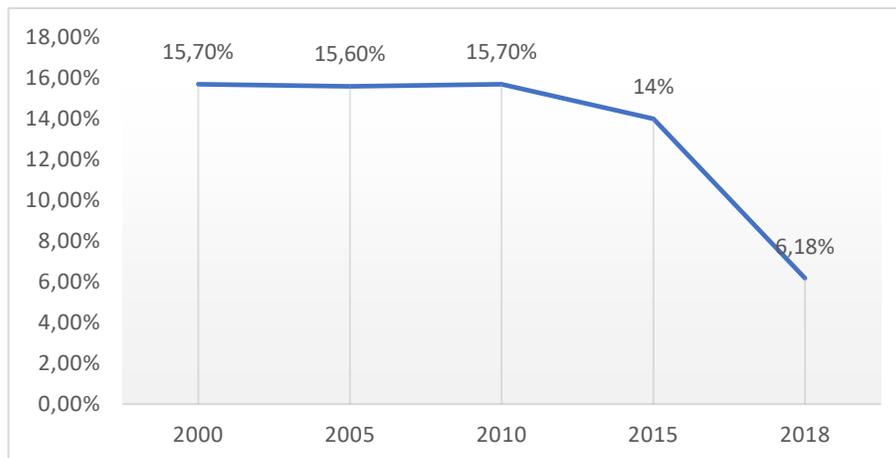


Fuente: Ministerio de Trabajo, 2021

- **Necesidades básicas insatisfechas**

Una importante variable del entorno social corresponde el indicador NBI el cual hace referencia a las necesidades básicas insatisfechas que es una medida alternativa de la pobreza. Para el caso del Valle del Cauca este indicador ha disminuido para el 2018 al 6.18% luego de que en el 2000 se registrara un valor del 15.7% (ver gráfico 3). es importante tener en cuenta que el NBI nacional para el 2018 fue de 14.13% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020), lo que significa que en este departamento la condición de pobreza, según dicho indicador, es menor.

Gráfico 3. NBI. Valle del Cauca, 2000-2018.



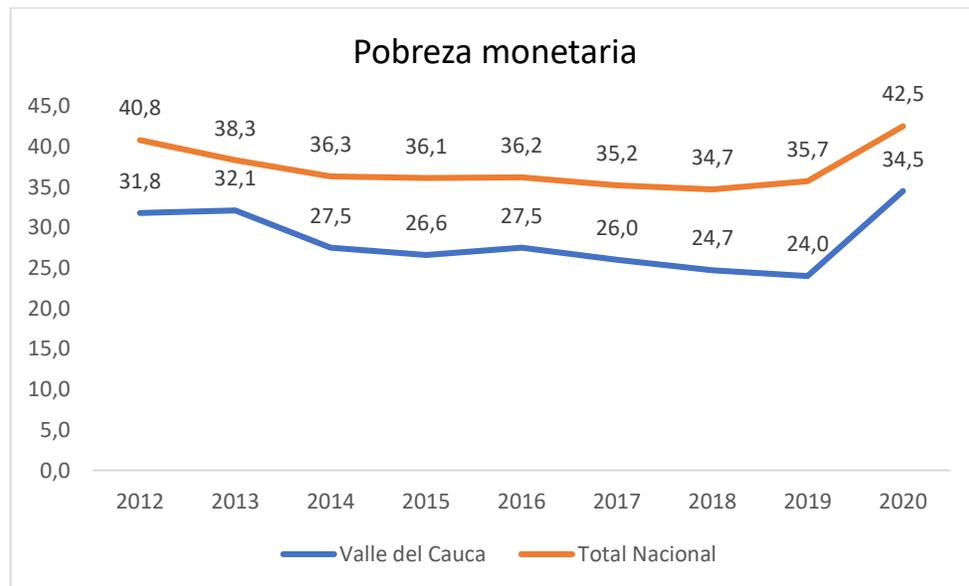
Fuente: DANE, 2018

- **Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema:**

La línea de pobreza representa un valor monetario en el cual se consideran dos componentes: el costo de adquirir una canasta básica de alimentos y el costo de los demás bienes y servicios, expresado sobre la base de la relación entre el gasto total y el gasto en alimentos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

Según datos del DANE el porcentaje de personas en condición de pobreza monetaria del Valle del Cauca ha sido inferior a los registrados para el total nacional, en el gráfico cuatro se puede apreciar que para el año 2020 el porcentaje de personas con este tipo de pobreza aumentó no solo en el departamento sino también en todo el país, sin embargo la proporción de cambio en los porcentajes de población en esta condición de pobreza fue mayor para el Valle del Cauca lo que puede significar que la crisis económica por la pandemia del COVID-19 tuvo mayores efectos en este departamento (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

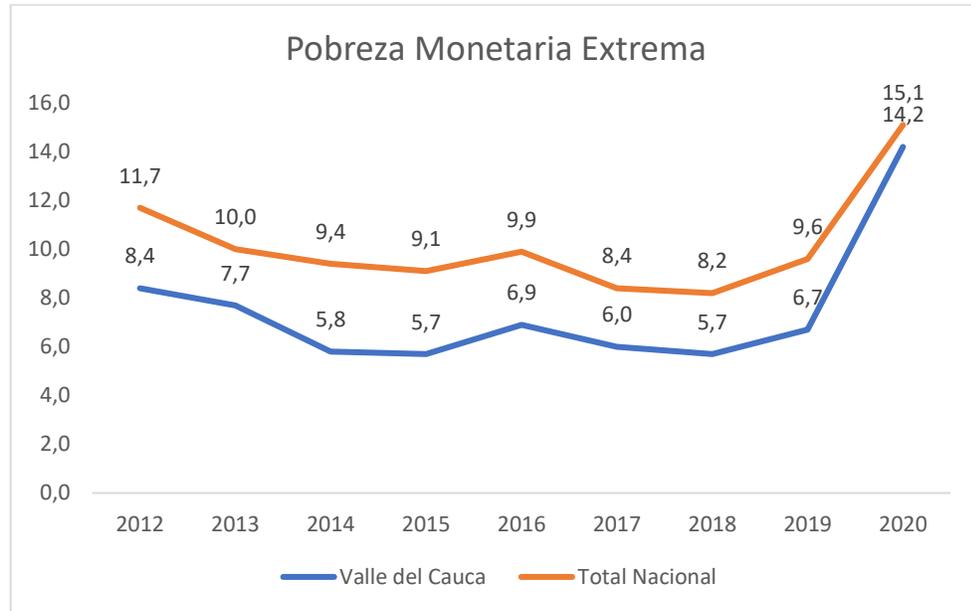
Gráfico 4. Pobreza monetaria. Valle del Cauca y Colombia, 2012-2020.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021)

Por su parte, la pobreza monetaria extrema que también había sido inferior para el Valle del Cauca con relación al total nacional entre los años 2012 y 2020, convergió hacia los niveles del país tal como se observa en el gráfico 5.

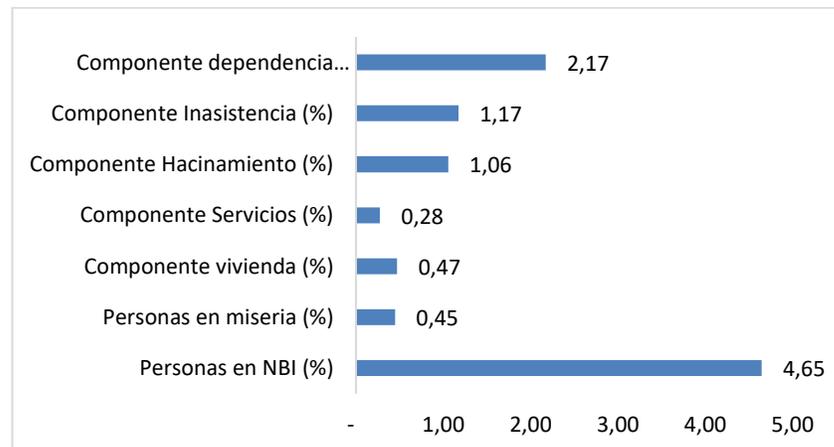
Gráfico 5. Pobreza monetaria extrema. Valle del Cauca y Colombia, 2012-2020.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021)

En el caso de Tuluá la pobreza medida por el NBI fue de 4.65% en el 2018 según el Censo Nacional de Población y Vivienda (2018) (Dane, 2018) (ver Gráfico 6), un indicador inferior al nacional y departamental que resulta positivo para la ciudad y las empresas que allí desarrollan sus actividades productivas, dado que sus indicadores de pobreza son inferiores al resto nacional. Sin embargo, presenta altos niveles de informalidad del 80.4% (ver tabla 2).

Gráfico 6. Necesidades Básicas Insatisfechas. Tuluá, 2018.



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018

Tabla 2. Privaciones por variable. Tuluá, 2018

Privaciones por variable	TULUÁ		
	Total	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
Analfabetismo	7.5	6.3	14.0
Bajo logro educativo	44.6	41.0	64.6
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	1.4	1.2	2.0
Barreras de acceso a servicios de salud	2.9	2.8	3.5
Tasa de dependencia	25.7	25.5	27.2
Hacinamiento crítico	4.1	4.3	3.1
Inadecuada eliminación de excretas	1.4	0.5	6.3
Inasistencia escolar	2.6	2.4	4.1
Material inadecuado de paredes exteriores	0.9	0.6	3.0
Material inadecuado de pisos	0.9	0.5	3.2
Rezago escolar	11.5	10.9	14.8
Sin acceso a fuente de agua mejorada	2.1	0.5	11.2
Sin aseguramiento en salud	13.9	14.1	12.8
Trabajo infantil	0.7	0.6	1.6
Trabajo informal	80.4	79.2	87.2

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018

6.3.2 Entorno económico

- **Producto interno bruto (PIB):** la economía colombiana presentó entre los años 2016 y 2019 cierta estabilidad según la tasa de crecimiento del PIB, incluso experimento una leve mejoría pasando de 1.8% en el 2017 a 3.3% en el 2019, sin embargo, por efectos de la crisis económica debido a la pandemia del COVID-19 se registró un decrecimiento de -6.8% en el año 2020 producto de los confinamientos y las restricciones a la movilidad de la población (Dane, 2022).

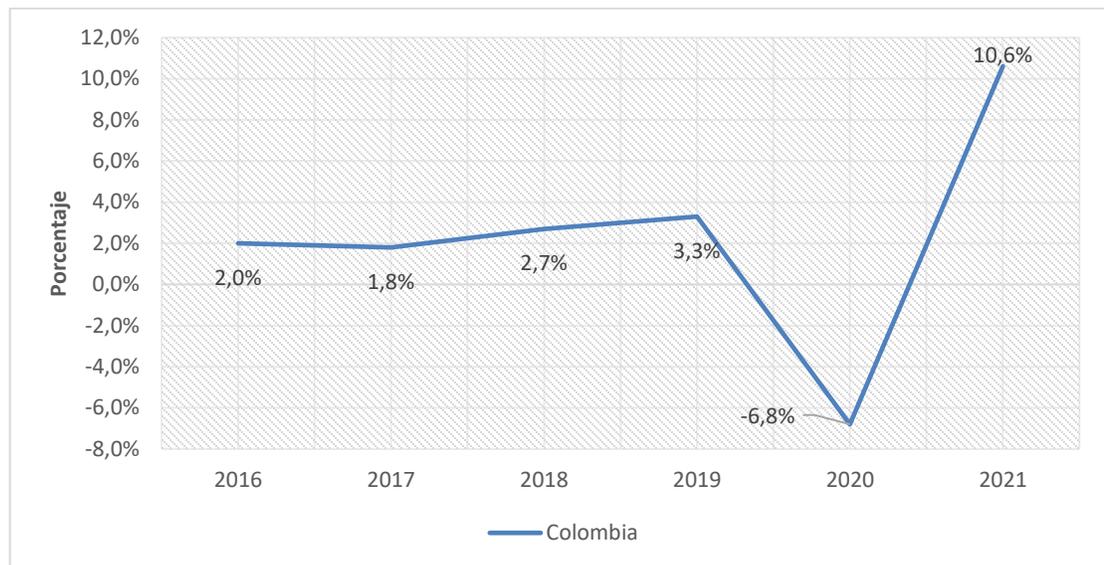
La caída el PIB en el año 2020 fue la más grande desde el año 1975 (Salazar, 2021), también hubo una disminución histórica en el consumo final de los hogares, siendo la contracción más importante en materia de disminución del gasto del consumo final de los hogares, -5,8% contra un -3,2% que se vio a finales de los noventa (Salazar, 2021, párr. 5).

Los sectores que más contribuyeron a la contracción fueron los de construcción (27,7%); explotación de minas y canteras (-15,7%); y comercio, transporte,

alojamiento y servicios de comida (-15,1%), que, sumados, aportaron -5,9 puntos porcentuales a la caída, es decir, un 85,3% (Salazar, 2021, párr. 7).

No obstante se presentó un rebote en el año 2021 con una tasa de crecimiento de 10.6% gracias a sectores como el comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, la industria manufacturera (Torrado, 2022)

Gráfico 7. Producto Interno Bruto de Colombia, 2016-2021

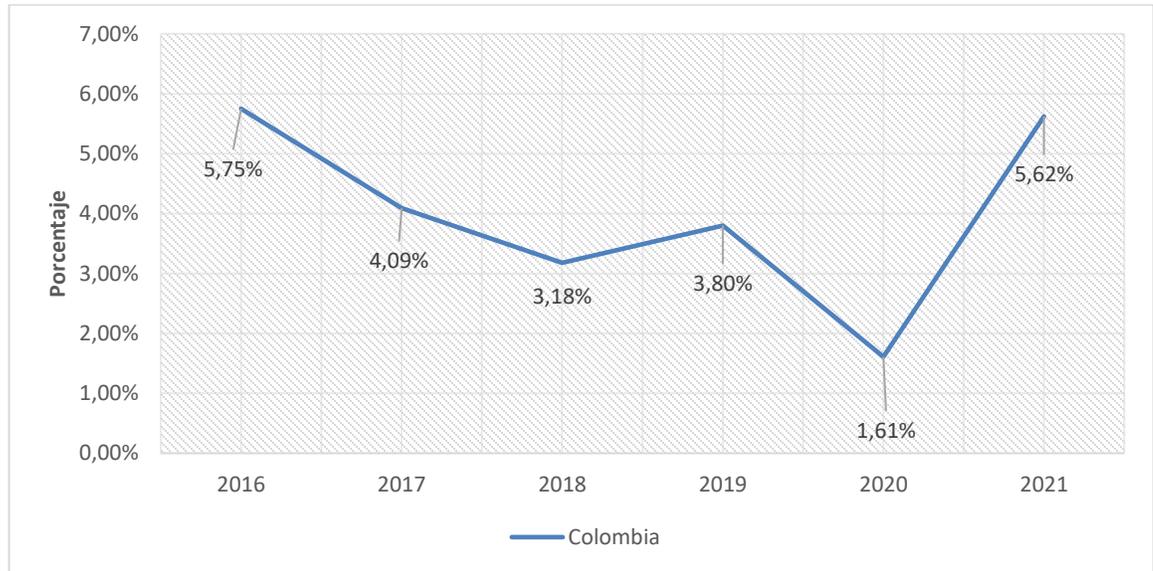


Fuente: DANE, 2021.

- **Inflación:** con relación a la tendencia de los precios en Colombia, en el gráfico 8 puede observarse que la variación anual registrada desde el año 2016 fue reduccionista, pasando de unos niveles de inflación de 5.75% a 1.61% en el año 2020 (Dane, 2021).

Una inflación baja es positiva para la economía, dado que promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre e incentiva la inversión (Banco de la República, 2021) sin embargo, en el caso específico del año 2020 la situación está más cerca a representar una deflación, entendida como una tendencia persistente del nivel general de precios a la baja asociada a una reducción del ritmo de la actividad económica (Portafolio, 2021).

Gráfico 8. Tasa de inflación en Colombia, 2016-2021



Fuente: Dane, 2021

Por lo tanto, la cifra de inflación de 1,61% en el 2020 está más asociado a la caída del ritmo de la actividad económica dado que la pandemia del COVID-19 representó “una fuerte caída de la actividad económica, ya que la demanda de los hogares está deprimida porque disminuyeron los ingresos, razón por la cual para que la inflación regrese al rango meta es necesario que haya una mejoría en la actividad económica, que posiblemente ocurrirá con la reactivación este año.” (Portafolio, 2021, párr. 8)

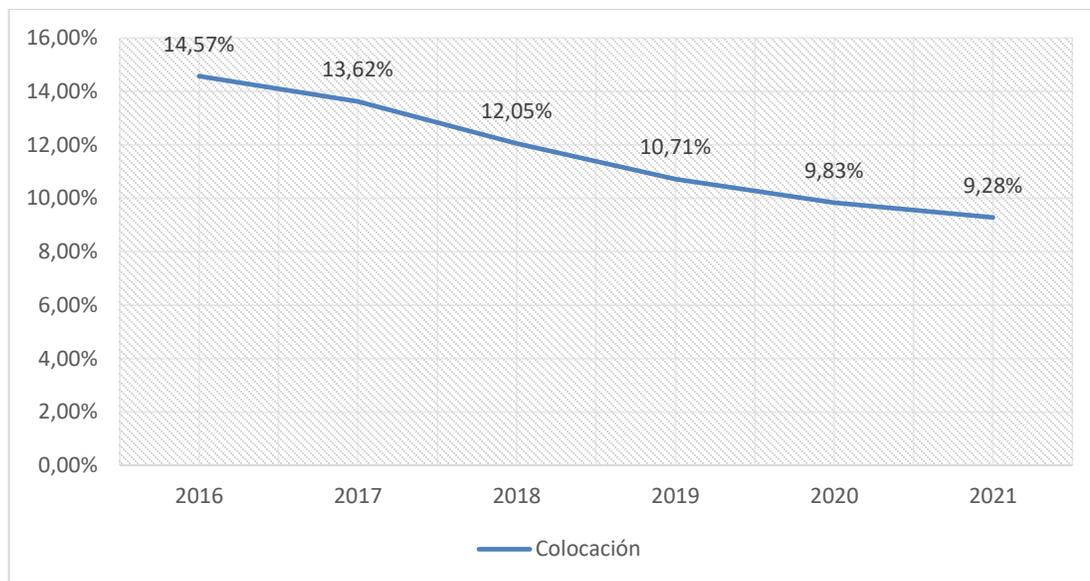
Adicionalmente, para el 2021 el nivel de general de precios creció nuevamente hasta el 5.62%, muy cercano a los niveles registrados en el 2016, lo cual representa un retroceso en el control de esta importante variable económica. Esta situación ha sido producto del crecimiento de los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas que fue cercana al 20% en el 2021, con productos como la papa, la carne de res, entre otros (Torrado, 2022).

- **Tasa de interés:** En lo que respecta a las tasas de interés en Colombia, según los datos registrados en el gráfico 9, la tendencia ha sido reduccionista en el periodo 2016 – 2021 (Banco de la República, 2021).

Las causas de esta tendencia hacia la baja de las tasas de interés en Colombia en el periodo 2016 a 2019 estuvieron asociadas a la necesidad de estimular el consumo de los hogares y desestimular el ahorro como una forma de generar crecimiento económico a partir de dicho consumo (Marulanda & Mejía, 2019).

De forma análoga, pero con una coyuntura distinta, en el 2020 y frente a la pandemia generada por el covid-19, el Banco de la República decidió reducir en 50 puntos básicos las tasas de interés de referencia para Colombia lo cual tuvo como consecuencia la reducción de las tasas de interés de colocación, cuyo propósito era impulsar la actividad económica en el contexto de la pandemia (Amaya, 2020).

Gráfico 9. Tasa de interés en Colombia, 2016-2021

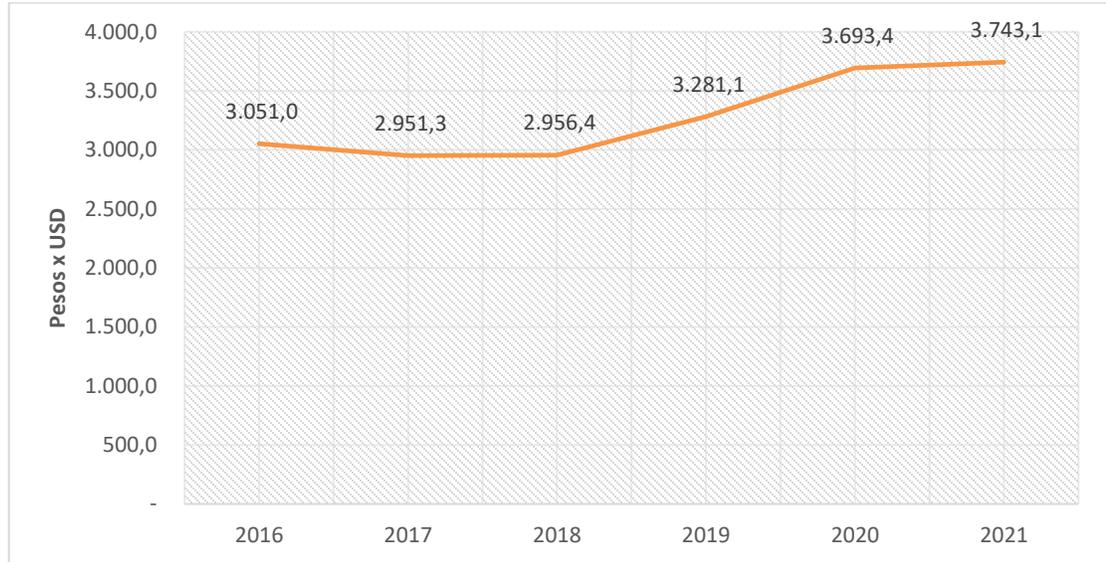


Fuente: Banco de la República, 2021

- **Tasa representativa del mercado:** la TRM para Colombia ha presentado un movimiento hacia la depreciación del peso frente al dólar desde el 2017 a 2021, (Banco de la República, 2021).

Esto representa un periodo en el cual se pasó de 3051 pesos x dólar a 3743.1 pesos x dólar entre el 2016 y 2021. Las causas de este comportamiento son diversas, sin embargo, uno de los principales factores que ha incidido en esta situación ha sido el precio del petróleo, considerando que la caída de los precios a nivel mundial afectó considerablemente a Colombia por la fuerte dependencia que tiene su economía de las exportaciones de este producto, por lo tanto, a reducirse sus precios también lo hacen los ingresos provenientes de las exportaciones y esto hace que se genere la depreciación de la moneda frente al dólar. Otras causas están referidas a las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, el mayor endeudamiento del Gobierno y las empresas por el choque petrolero, actuando en contra de las expectativas de los inversionistas extranjeros (Guevara, 2019).

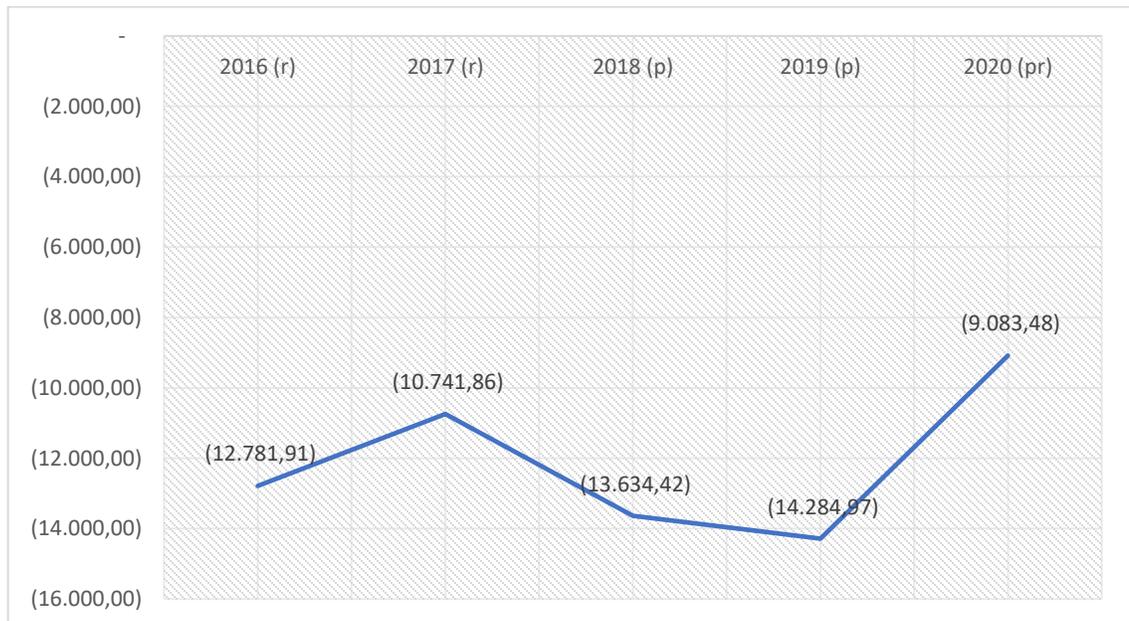
Gráfico 10. Tasa representativa del mercado para Colombia, 2016-2021



Fuente: Banco de la República, 2021

- **Balanza comercial:** el balance comercial de Colombia, entendido como la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, ha sido negativo durante el periodo 2016-2020 (Banco de la República, 2021).

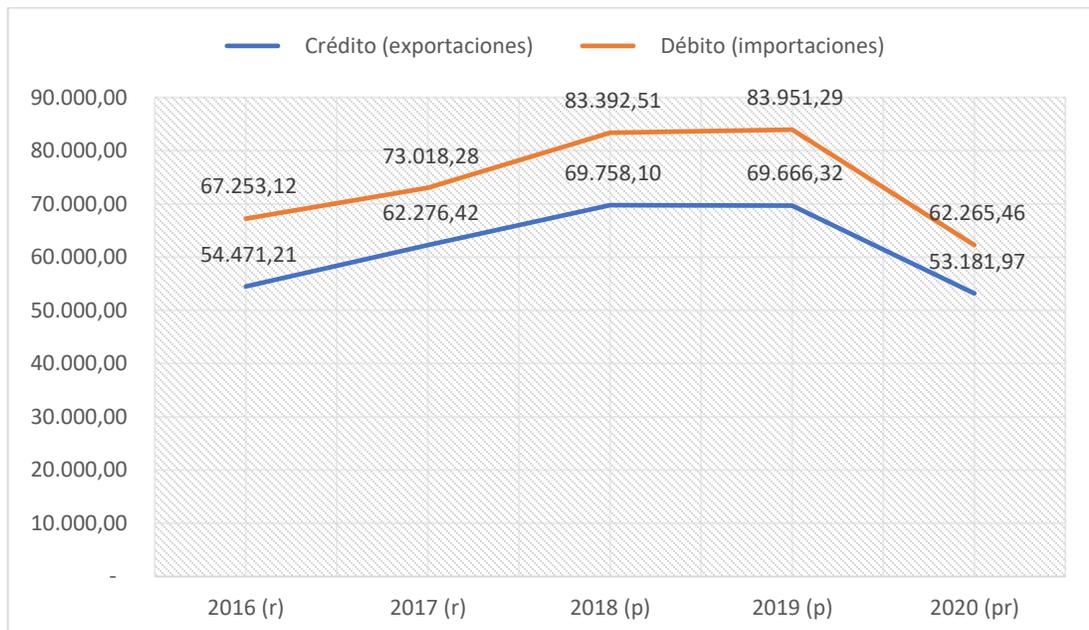
Gráfico 11. Balanza comercial de Colombia, Millones de USD corrientes 2016-2020



r: revisado, p: provisional, pr: preliminar.
Fuente: Banco de la República, 2021

La variación de la Balanza comercial se ha debido a que se ha producido un descenso de las importaciones al igual que ha ocurrido con las exportaciones (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Exportaciones e importaciones de Colombia, 2016-2020



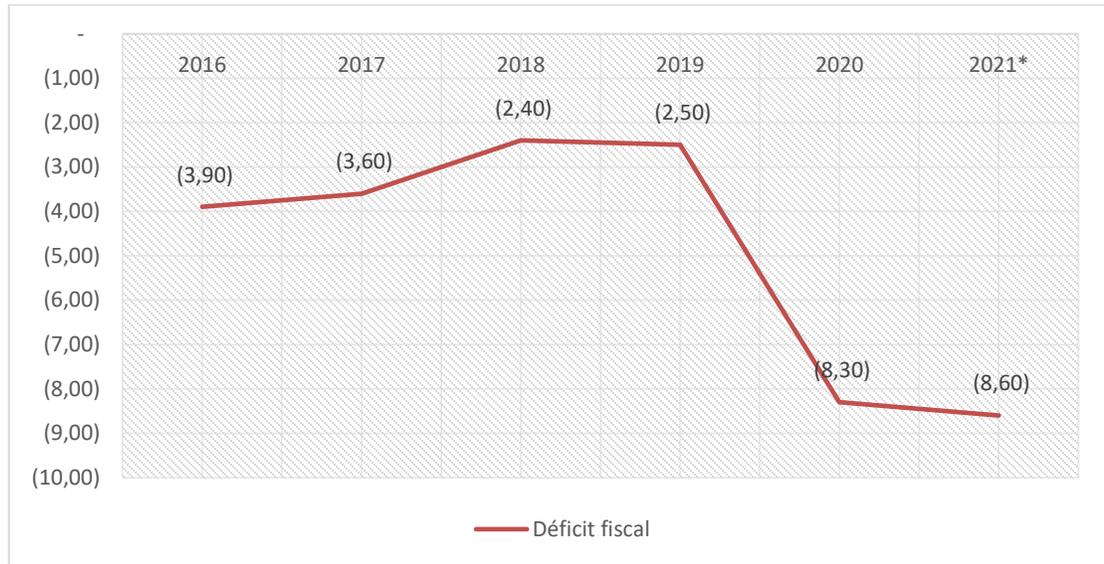
r: revisado, p: provisional, pr: preliminar

Fuente: Banco de la República, 2021

- Balance fiscal:** En el gráfico 13 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, para los años 2016-2021. Este indicador muestra que el balance fiscal ha sido deficitario durante todo este período, principalmente para los años 2020 y 2021, como consecuencia de las ayudas que el Gobierno tuvo que destinar para atender la emergencia económica generada por la pandemia del COVID-19 (Banco de la República, 2021).

A pesar de que el déficit fiscal se ha ampliado sobre la base de un propósito con un contenido altamente social, lo cierto es que representa una amenaza para la estabilidad macroeconómica del país en el mediano y largo plazo, considerando que a futuro es fundamental diseñar una reforma tributaria para corregir que estos déficits, lo que puede representar una mayor carga impositiva para las personas y las empresas.

Gráfico 13. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2016-2021*



* Dato preliminar

Fuente: Banco de la República (2021)

6.3.3 Entorno político

- **Política de apoyo a las pymes en Colombia:** El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mipyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004.

La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información para incrementar la competitividad de las pymes. Su objetivo es establecer un marco jurídico para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Congreso de Colombia, 2004).

Entre los principales aspectos de esta política están los siguientes:

Acceso a mercados financieros: la ley promueve el acceso a los mercados financieros especialmente al crédito a través de diferentes líneas y condiciones especiales relacionadas con las garantías que buscan generar empleo (Congreso de Colombia, 2004).

El Fondo Nacional de Garantías: este fondo es una entidad por medio de la cual el Gobierno pretende facilitar el acceso al crédito para las pymes, accediendo a

través de un intermediario financiero ante el cual se hace la solicitud del crédito (Fondo Nacional de Garantías, 2019).

Garantías empresariales: la línea de garantía empresarial es un producto del FNG por medio del cual se respaldan las obligaciones contra ellas por las pymes y que tienen como destino financiar capital de trabajo, realizar inversiones en activos fijos, la capitalización empresarial, el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico, así como también estimular la creación de empresas (Fondo Nacional de Garantías, 2019).

6.3.4 Entorno demográfico y cultural

Con relación al entorno demográfico se toma como base la situación de Tuluá, municipio en el cual la población clasificada por grupo etario presenta una mayor concentración en los adultos mayores de 30 años con un 53.3% sobre el total, es decir 116650 personas. El segundo grupo etario en importancia es el de los adolescentes entre los 10 y 19 años que concentran el 16.5% de la población, o sea, 35998 personas, seguido de los jóvenes entre los 20 y 29 años con el 15.4% del total que equivale a 33689 personas (Ver tabla 3).

Tabla 3. Población de Tuluá según grupo etario. Proyectada 2019-2020.

CLASIFICACION	EDAD	2019			2020			% part.
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Primera Infancia	0 a 4	8.031	7.671	15.702	8.056	7.689	15.745	7,2%
Segunda Infancia	5 a 9	8.481	8.209	16.690	8.507	8.223	16.730	7,6%
Adolescencia – Pubertad	10 a 19	18.227	17.847	36.074	18.198	17.800	35.998	16,5%
Jóvenes	20 a 29	16.368	17.027	33.395	16.513	17.176	33.689	15,4%
Adultos	Mayor de 30	51.293	62.824	114.117	52.415	64.235	116.650	53,3%
TOTAL POBLACION		102.400	113.578	215.978	103.689	115.123	218.812	100,0%

Fuente: Terridata, 2020

Estratificación de la población:

Respecto a la clasificación de la población de Tuluá según estrato socioeconómico, puede observarse que los más representativos para el año 2020 fueron el estrato 2 y 3 los cuales concentraron el 32.7% y 35.9% del total de la población respectivamente (ver tabla 4).

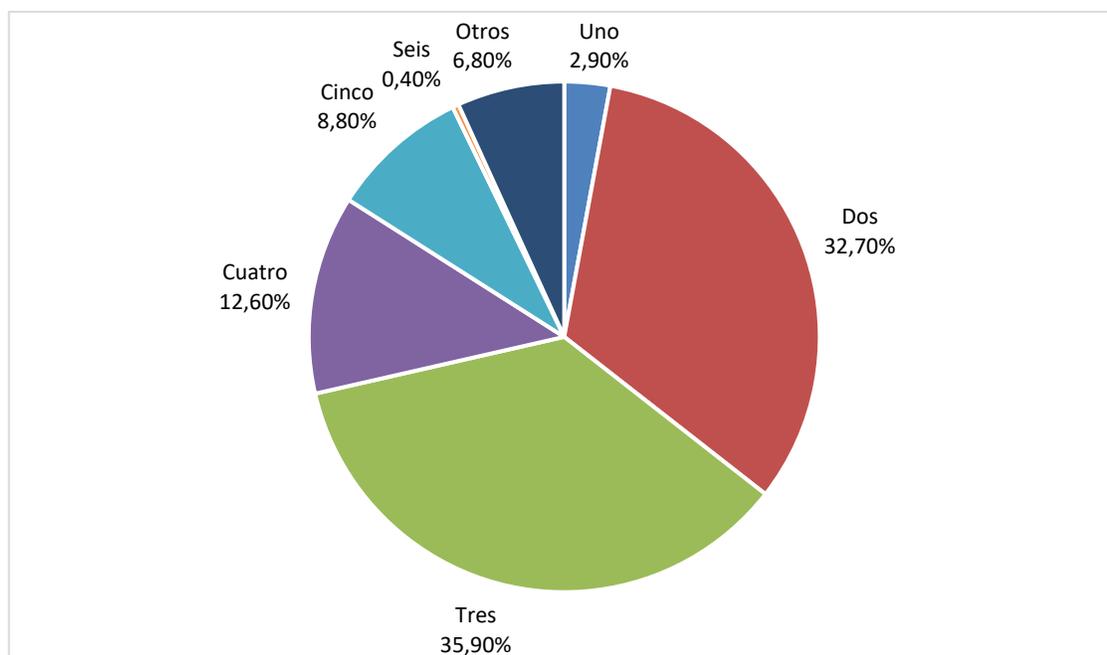
Tabla 4. Población de Tuluá según estrato. 2015-2020.

Estrato	2015	2016	2017	2018	2019	2020	% part.
1	4,963	4,990	5,018	5,074	5,122	5,163	2.90%
2	55,959	56,271	56,584	57,209	57,754	58,216	32.70%
3	61,435	61,778	62,122	62,807	63,406	63,913	35.90%
4	21,562	21,683	21,803	22,044	22,254	22,432	12.60%
5	15,059	15,143	15,228	15,396	15,542	15,667	8.80%
6	685	688	692	700	706	712	0.40%
Otros	11,637	11,702	11,767	11,897	12,010	12,106	6.80%
Total población urbana	171,128	172,084	173,041	174,951	176,619	178,030	100.00%

Nota: la población clasificada como Otros, corresponde a la que se encuentra en predios sin definir en cuanto su estratificación.

Fuente: Dane, 2021

Gráfico 14. Composición de la población urbana de Tuluá según estrato. 2020



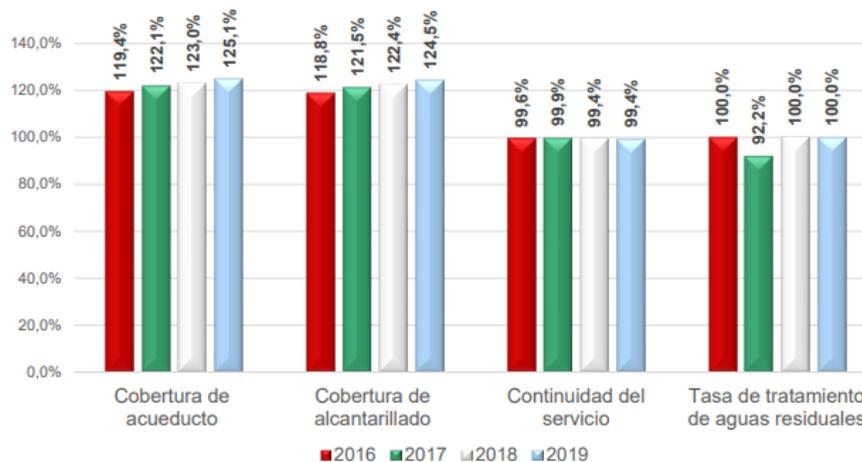
Fuente: Dane, 2021

Infraestructura de servicios públicos:

Tuluá presenta un importante índice de cobertura de los servicios públicos, en lo que respecta al servicio de acueducto su cobertura es de más del 100%, superior al Valle del Cauca que presenta un 95.4% y a Colombia con el 86.4%; la cobertura de

alcantarillado en el 2019 también es superior al 100%, mientras que la continuidad del servicio es del 99.4%, así como la tasa de tratamiento de aguas residuales con el 100% (ver gráfico 15), aspectos asociados la situación de la pobreza de este importante municipio, la cual, como se apreciaba con anterioridad, es inferior a la que se presenta a nivel nacional.

Gráfico 15. Indicadores de acueducto y alcantarillado



Fuente: Alcaldía Municipal de Tuluá (2020)

- **Aspectos culturales en Tuluá:** El municipio de Tuluá ha estado influenciado por tendencias progresistas sobre la cual se han impuesto modelos de ciudad que fomentaron el desarrollo agropecuario, sobre la base de una infraestructura urbana moderna y una ciudad cómoda para sus habitantes (Arias, 2020).

Actualmente, Tuluá es una ciudad con un destacado crecimiento basado en la actividad comercial y, como ciudad intermedia, presenta importantes estructuras y un entorno favorable para el sano esparcimiento de la población (Sites, 2018).

Además, es una ciudad que atrae a personas de diferentes lugares del departamento gracias a las manifestaciones culturales que generan oportunidades para el segmento empresarial y que dinamizan la población a través de diferentes eventos que le otorgan atractivo y flujo de personas, como el encuentro de estudiantinas “Héctor Cedeño”, que se realiza cada año en homenaje al compositor Héctor Cedeño quien tenía la habilidad de tocar varios instrumentos de cuerda, el evento cuenta con la participación de estudiantinas de diferentes lugares de Colombia que interpretan sus melodías, la carrera patrocinada por Fenalco alrededor del río Tuluá, la feria que es uno de los mayores atractivos de la ciudad y una de las ferias de mayor trascendencia en Colombia, el Festival del mate y el guarapo y la música autóctona organizado por la Universidad del Valle en el cual se

enfatisa en la cultura indígena sus costumbres, hábitos, alimentos, el festival del río Tuluá para crear conciencia y concientizar a las personas de este recurso hídrico tan importante y el Festival regional de cometas Club Rotarac Tuluá entre otros (Sites, 2018).

- **Casa del consumidor:** En Tuluá está la primera Casa Local del Consumidor de Bienes y Servicios, con el propósito de defender los derechos e intereses de los consumidores frente a los posibles abusos y engaños de los proveedores de los servicios domiciliarios, salud, bienes, entre otros, buscando atender, asesorar y validar todos los requerimientos de los 700 mil ciudadanos del centro y norte del Valle, dado que Tuluá es un eje comercial de la región, y así mismo, se busca garantizar los derechos de los consumidores, logrando mitigar la tramitología desde la Secretaría de Gobierno y generando mayor celeridad en los procesos de respuesta (Alcaldía de Tuluá, 2020).

6.3.5 Entorno ambiental

- **Objetivos de desarrollo sostenible:** la Sostenibilidad se trata de un concepto que pretende movilizar la responsabilidad colectiva para hacer frente al conjunto de graves problemas y desafíos a los que se enfrenta la humanidad, apostando por la cooperación y la defensa del interés general (Organización de Estados Iberoamericanos - OEI, 2016). Este concepto surge por vía negativa, como resultado de los análisis de la situación del mundo, que puede describirse como insostenible que amenaza el futuro de la humanidad (Macedo, 2005).

En este orden de ideas, es importante tener como referencia los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU que enuncian los 17 objetivos en materia de sostenibilidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2015)

Para el presente trabajo de investigación es de interés principalmente el objetivo 12 “Consumo responsable y producción. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles”. Para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2015).

La gestión eficiente de los recursos naturales compartidos y la forma en que se eliminan los desechos tóxicos y los contaminantes son vitales para lograr este objetivo. También es importante instar a las industrias, los negocios y los consumidores a reciclar y reducir los desechos, como asimismo apoyar a los países en desarrollo a avanzar hacia patrones sostenibles de consumo para 2030 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2015).

- **La economía circular:** Ante la evidente problemática relacionada con el elevado riesgo ambiental asociado al consumo y la necesidad de reducir dicho riesgo, la economía circular surge como una interesante alternativa que ha cobrado interés en los últimos años. El concepto se caracteriza como aquella economía que es restaurativa y regenerativa a propósito y que trata de que los productos, componentes y materias primas mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento, tratando de desvincular el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos (Ellen Macarthur Foundation, 2018).

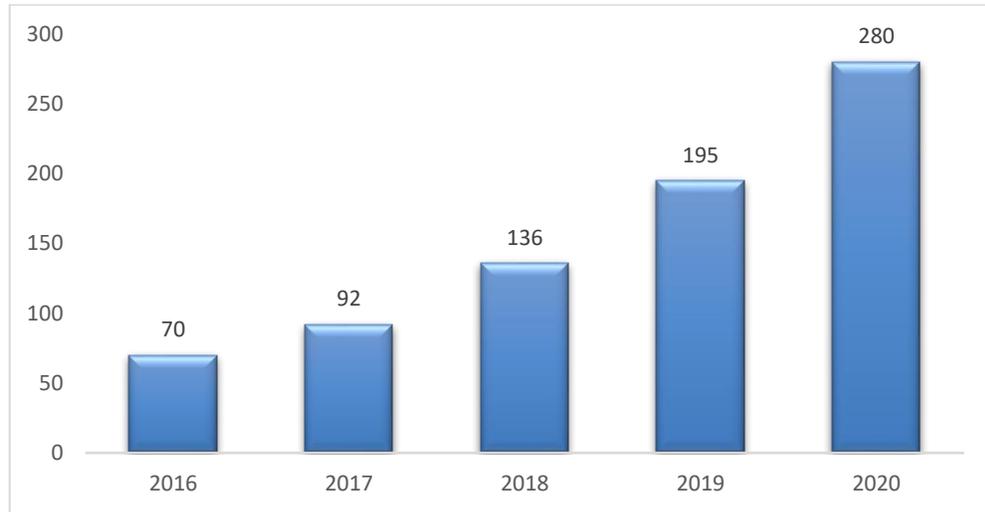
Este concepto se antepone a la economía lineal actual, basada en «tomar, hacer, desechar» se basa en grandes cantidades de materias y energía baratas y de fácil acceso, ha sido el elemento fundamental del desarrollo industrial y ha generado un nivel de crecimiento sin precedentes, sin embargo, supone riesgos de la cadena de suministro, lo cual lleva a repensar el uso de las materias y la energía (Ellen Macarthur Foundation, 2018).

6.3.6 Entorno tecnológico

- **El comercio electrónico:** una de las características del entorno tecnológico actual se encuentra representada en el comercio electrónico, factor que ofrece oportunidades para el crecimiento y expansión del sector empresarial a través de las tecnologías de la información (Sarasa, 2018).

En este ámbito se destaca el e-commerce como uno de los canales de venta con mayor crecimiento en los últimos años con cifras cercanas al 17% anual, en donde Colombia es uno de los países con mejores perspectivas para las ventas por medios digitales de la región. Según datos de Statista, se estima que Colombia fue el 4to país en ventas a través de e-commerce en Latinoamérica en el 2019 (Blacksip, 2020) dado que cada vez más los consumidores utilizan esos canales gracias a la facilidad, comodidad y mayor oferta de productos, comprando a través de múltiples dispositivos, para todas las categorías (Blacksip, 2017). El e-commerce En Colombia durante el año 2020 mostró una tendencia creciente influenciada por el efecto de la pandemia y la cuarentena obligatoria (ver gráfico 16)

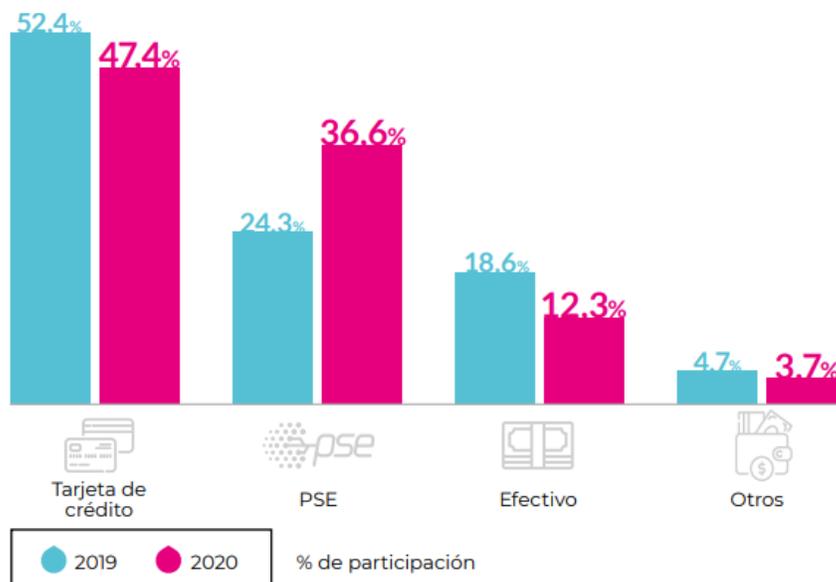
Gráfico 16. Número de transacciones digitales anuales en Colombia



Fuente: BLACKSIP. Reporte de industria: el E-commerce en Colombia 2020

- Medios de pago:** el comportamiento de la participación de los medios de pago durante el 2020 en comparación de 2019 se encuentra que el cambio más grande se dio en la disminución de la participación del Pago en efectivo, que fue compensada por el incremento en PSE. Esto probablemente impulsado por la pandemia, ya que es la participación más baja en medios de pago en efectivo reportado en los últimos años (Blacksip, 2020) (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Medios de pago, 2019-2020



Fuente: BLACKSIP. Reporte de industria: el E-commerce en Colombia 2020

- **Factores que impulsan la compra online:** existen factores que impulsan la compra online como el surgimiento de nuevos modelos de negocio digitales que incluyen estrategias de click-and-collect, direct-to-consumer y suscripción automática; el aumento en la conectividad y en la población de internautas; y la transformación de las transacciones digitales con nuevas formas de pago y de dinero digital (Blacksip, 2017). Los aspectos que contribuyen a impulsar la compra a través de canales digitales son:
 - Variedad y seguridad en los medios de pago:
 - Evitar contacto físico y aglomeraciones
 - Evitar desplazamientos largos
 - Alternativa para casi todas las marcas retail

- **Barreras de compra online:** también existen algunas barreras que pueden impedir el mayor crecimiento de las ventas online:
 - Tiempos de despachos + lapsos de entrega
 - Al menos 1 producto no encontrado (+40% tran.)
 - Seguridad, complejidad y atención al cliente.

6.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para el análisis del sector económico de Deli Donas se utiliza como herramienta metodológica las fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, 2008), aplicado al segmento de las pastelerías.

6.4.1 Amenaza de competidores potenciales

Barreras de entrada: Las barreras de entrada para el ingreso a la actividad del sector de las pastelerías son pocas, debido a que se trata de una producción que no requiere grandes inversiones a nivel físico u operativo. Incluso, el producto puede ser fabricado por microempresas en estructura familiar y convertirse así en competencia directa para la empresa.

Inversión requerida: El nivel de inversión requerido es bajo, este factor no constituye una limitante para los competidores. Por este motivo, el ingreso al sector de las pastelerías es relativamente fácil.

Diferenciación del producto: La diferenciación del producto es baja, a pesar de que el sector de las pastelerías da posibilidades para innovar en presentaciones y sabores, que a través de fórmulas culinarias pueden llegar a constituir importantes diferenciaciones del producto, sin embargo, en principio existe mucha similitud entre los productos finales.

Identificación de marca: En el mercado existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que los consumidores tienen un abanico de posibilidades para el consumo del producto, destacándose la competencia de Pasteles La Locura, como la pionera en este tipo de productos en el segmento de los pasteles en hojaldra y Dunkin Donuts en las donas.

Acceso a los insumos: En el sector de pastelerías hay un fácil acceso a los insumos y materias primas, con productos ofrecidos por empresas grandes a nivel nacional que tienen capacidad de abastecimiento del mercado, en consecuencia no constituye una limitante para la entrada de nuevos competidores.

En conclusión, no existen otros factores que impidan o limiten la entrada de nuevos competidores al sector de las pastelerías.

6.4.2 Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: en la ciudad de Tuluá el crecimiento de la industria se evidencia en el número de competidores y las tendencias del sector a nivel nacional. “La evolución de la industria panadera ha sido tan notoria y veloz como la de la gastronomía, su transformación ha estado enmarcada en la creatividad y ha sido impulsada por el cambio de hábitos del consumidor. El Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ha desarrollado un estudio sobre las tendencias, su comportamiento en el país y los retos que deben asumir las más de 25 mil panaderías que existen en Colombia, sin incluir los negocios de los sectores hotelero, de restaurantes y catering (HoReCa), que incluyen productos asociados.” (Latinpymes, 2021)

El principal competidor es Productos Alimenticios La Locura en el segmento de los pasteles en hojaldre, la cual inició en el año 1983, es decir, tiene 31 años de creada. Actualmente está entre las 300 empresas más exitosas e importantes del Valle del Cauca (según el ranking realizado en el 2011 por el periódico El País), destacándose por generar empleo, desarrollo y bienestar para miles de colombianos. En el segmento de las donas el principal competidor o más reconocido es Dunkin Donuts .

La diferenciación del producto: la diferenciación está relacionada con las presentaciones del producto y los sabores, que pueden incluir las salsas. Igualmente, la calidad del servicio es fundamental para que el cliente diferencie entre uno u otro competidor. En resumen, la diferenciación del producto es poca, porque existe similitud en los productos finales.

Costos de cambio: los clientes directos que son los consumidores finales no asumen costos en el cambio de proveedor o empresa que ofrezca los productos en

hojaldras, debido a que los precios están regulados por el mercado, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es más fuerte.

Concentración de competidores: en el sector de las pastelerías, el mercado está concentrado en los principales competidores, donde se destaca productos alimenticios La Locura, como líder del sector.

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, debido a la baja inversión requerida.

6.4.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector de las pastelerías es alta, debido a que en este caso la sustitución sería por comidas rápidas, como son los perros calientes, hamburguesas, suizas, pinchos, salchipapas entre otros. Este es un mercado ampliamente saturado porque se pueden encontrar variedad de productos a gusto de los clientes, rápidos y ágiles con nutrientes necesarios, su facilidad de adquirirlos los hace igual de llamativos.

6.4.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes está definido por el volumen de compra, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio.

Volumen de compras del cliente: Con relación al volumen de compras del cliente individual, no existe poder de negociación porque sus volúmenes de consumo son bajos y debe aceptar las condiciones y precios establecidos por la empresa que provee el producto. Sin embargo, en el segmento de clientes institucionales, puede existir un mayor poder de negociación de los compradores, porque debido a la alta competencia en el mercado el cliente puede verse atraído por otras empresas.

Canales de distribución: respecto a los canales de distribución, el cliente encuentra los productos en diferentes lugares distribuidos en la ciudad, por lo tanto las empresas competidoras deben tener estrategias para lograr llegar a los clientes de una mejor forma, en este sentido, ellos tienen poder de negociación porque encuentran no solo variedad de marcas, sino fácil acceso a los productos.

Sensibilidad al precio: debido a que los productos son muy similares en el mercado, existe una relativa uniformidad en los precios finales, además, estos suelen ser bajos, por lo tanto, si una empresa incrementa sus precios, lo que se

espera es que el cliente sea sensible y decida comprar en otros lugares, es decir, es sensible al precio.

6.4.5 Poder de negociación de los proveedores

La fuerza competitiva del poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

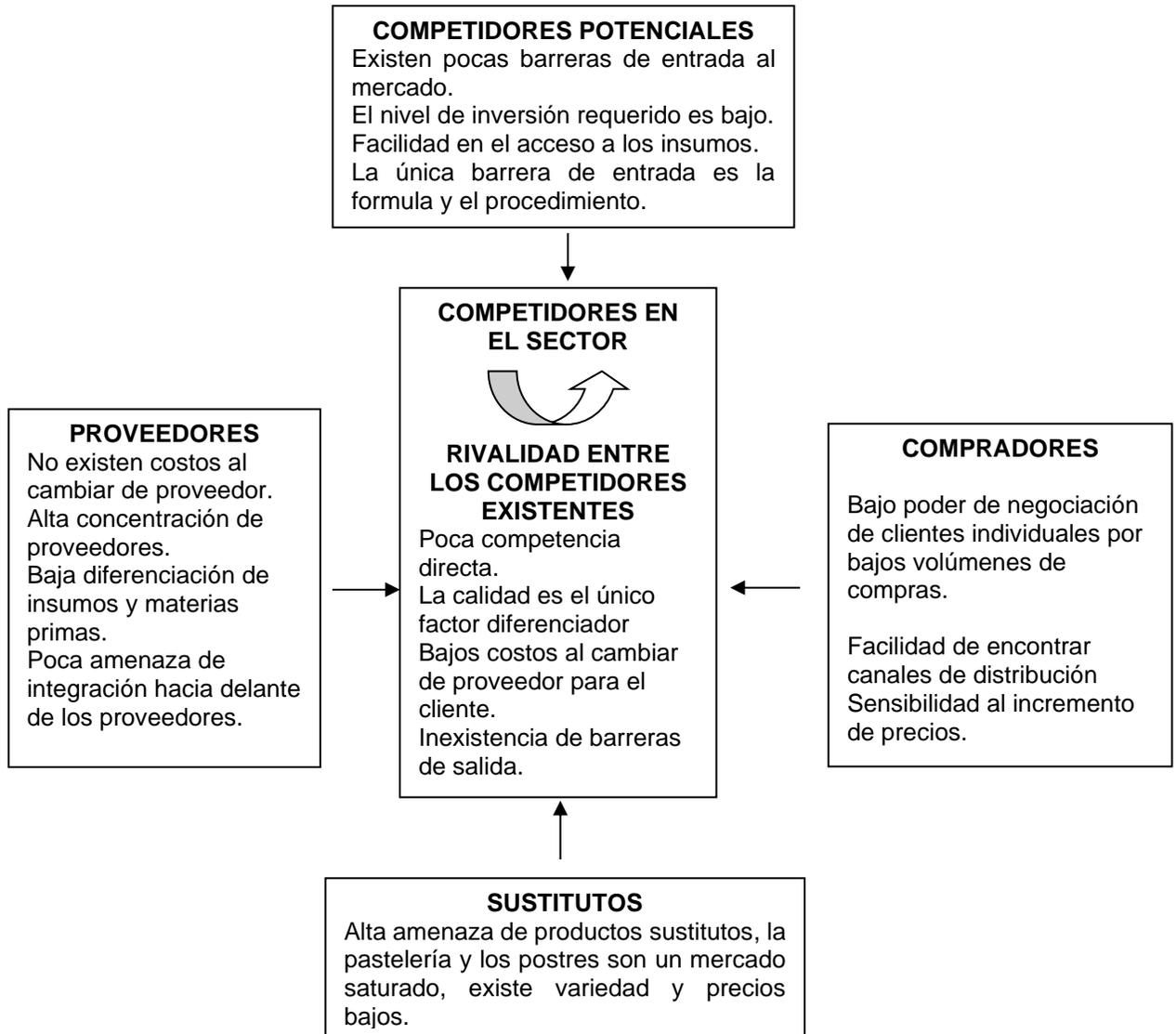
Costos al cambiar de proveedor: No hay lugar a costos al cambiar de proveedor. Es relativamente amplio el número de proveedores que ofrecen los insumos y materias primas que se requieren en el proceso de producción, entre estos la competencia es fuerte y se compite a través de precios.

Grado de concentración de proveedores: Las empresas fácilmente puede encontrar un nuevo proveedor en caso de presentarse inconvenientes con el que se tiene, sin que se ocasione con ello situaciones que alteren el normal desarrollo del proceso de producción.

Impacto del costo de los proveedores en el costo total del producto: el costo de los insumos y materias primas es elevado con relación al costo total del producto, motivo por el cual las relaciones entre las empresas competidoras y los proveedores es fundamental. El poder de negociación de los proveedores es medio porque, a pesar de que son empresas grandes que imponen las condiciones del mercado, la existencia de un gran número de ellas reduce su poder y su amenaza de integración hacia delante es baja.

En la figura 1 se ilustra la matriz de Porter para el sector de las pastelerías de Tuluá, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

Figura 1. Matriz de Porter para el sector de las pastelerías de Tuluá.



Fuente: elaboración de las autoras

6.5 MATRIZ EFE

A partir del análisis de las anteriores variables asociadas a cada tipo de entorno externo es posible sintetizar los resultados en la matriz EFE (evaluación de factores externos), la cual permite determinar si el entorno genera más oportunidades o en su defecto amenazas.

Para la calificación de esta matriz se tuvo en consideración las siguientes escalas, de acuerdo con David (2003):

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza mayor: 1

Amenaza menor: 2

Dado que para cada entorno las variables fueron evaluadas en una escala de 1 a 10, de acuerdo con la siguiente relación se asignan las calificaciones:

Tabla 5. Tabla de calificaciones

	Amenazas					Oportunidades				
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR	
Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calificación Matriz EFE	1		1.5	2		3		3.5	4	

Fuente: elaboración propia, 2022

En la tabla 6 se explica la forma como incide cada variable de la matriz EFE en la empresa y su actividad, según el diagnóstico efectuado en este apartado. Es importante tener en cuenta que este grupo de variables incluidas en cada entorno constituyen factores que escapan al control directo por parte de la empresa, es decir, se presentan en el ambiente externo al generar oportunidades y amenazas que deben ser reconocidas para ser aprovechadas o mitigadas respectivamente.

Tabla 6. Incidencia de las variables del entorno a la empresa objeto de estudio

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
SOCIAL	Tasa de desempleo	Colombia presentaba una tasa de desempleo relativamente estable entre el periodo 2016 a 2019 entre el 9.8% y el 10.5%, sin embargo para el año 2020 el desempleo creció a una tasa del 16.1%,	El desempleo es un factor que genera amenazas para la empresa porque se disminuye la capacidad de compra de la población, lo cual puede afectar el volumen de ventas.
	Salario mínimo	La tasa de variación del salario mínimo legal en Colombia ha sido menor	El comportamiento de la tasa de variación del salario mínimo en el

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
		en el periodo 2016 a 2021 lo que significa que dado el comportamiento de la inflación, el poder de compra de los trabajadores puede estar disminuyendo, no obstante para los empleadores puede significar unas cargas laborales relativamente menores.	periodo referenciado genera oportunidades menores para la empresa en la medida que las ventas crezcan por encima de la tasa de crecimiento de los salarios mínimos.
	Necesidades básicas insatisfechas	Para el caso del Valle del Cauca este indicador ha disminuido para el 2018 al 6.18% luego de que en el 2000 se registrara un valor del 15.7%	La disminución del porcentaje de la población con necesidades básicas insatisfechas es importante para la empresa en la medida que representa mayores posibilidades de consumo por parte de la población que logra salir de la pobreza.
	Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema	La pobreza monetaria extrema que también había sido inferior para el Valle del Cauca con relación al total nacional entre los años 2012 y 2020, convergió hacia los niveles del país.	Esta variable genera amenazas para la empresa porque lo aumentar el porcentaje de población con pobreza monetaria se reduce el número de personas con posibilidades de consumir los productos y servicios ofrecidos.
	NBI Tuluá	En el caso de Tuluá la pobreza medida por el NBI fue de 4.65% en el 2018 un indicador inferior al nacional y departamental.	El mejoramiento de las condiciones sociales de la población de Tuluá genera oportunidades de consumo de los distintos bienes y servicios ofrecidos por la empresa.
	Informalidad en Tuluá	Tuluá presenta altos niveles de informalidad del 80.4%.	la informalidad es una variable que genera amenazas especialmente en el sector del comercio de Tuluá, afectando las ventas de la empresa.
ECONÓMICO	PIB	Se presentó un rebote en el año 2021 con una tasa de crecimiento de 10.6% gracias a sectores como el comercio, transporte,	El repunte del crecimiento económico en el país genera oportunidades para las empresas en general.

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
		alojamiento y servicios de comida, la industria manufacturera	
	Inflación	Para el 2021 el nivel de general de precios creció nuevamente hasta el 5.62%, muy cercano a los niveles registrados en el 2016, lo cual representa un retroceso en el control de esta importante variable económica	El crecimiento de los precios genera amenazas para la empresa al encarecer los diferentes productos y materias primas.
	Tasa de interés	Reducción de las tasas de interés de colocación, cuyo propósito era impulsar la actividad económica en el contexto de la pandemia	Cuando las tasas de interés disminuyen se estimula el crédito y las posibilidades de financiar tecnología para la empresa así como para capital de trabajo.
	Tasa representativa del mercado	La TRM para Colombia ha presentado un movimiento hacia la depreciación del peso frente al dólar desde el 2017 a 2021	Las materias primas de origen importado la depreciación del peso frente al dólar encarece los productos y puede afectar las ventas de la empresa.
	Balanza comercial	El balance comercial de Colombia, entendido como la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, ha sido negativo durante el periodo 2016-2020	El desbalance comercial del país es un factor que puede afectar el valor del peso frente al dólar, encareciendo los productos como es el caso de importados.
	Balance fiscal	El balance fiscal ha sido deficitario durante todo este período, principalmente para los años 2020 y 2021	El déficit fiscal es una amenaza para las empresas porque se incrementa el riesgo de que se fijen nuevos impuestos afectando los flujos de caja de la organización.
POLÍTICO	Política de apoyo a las pymes en Colombia	Su objetivo es establecer un marco jurídico para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.	Dado que la empresa en estudio es una pyme, esta política de apoyo genera importantes oportunidades para su gestión.
	Acceso a mercados financieros	La ley promueve el acceso a los mercados	Las posibilidades que brinda la ley al promover el

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
		financieros especialmente al crédito a través de diferentes líneas y condiciones especiales.	acceso a financiación bancaria es una importante oportunidad para la empresa en el ánimo de fortalecer su estructura tecnológica para la prestación de sus servicios, especialmente en lo referente al servicio de comercialización.
	Fondo Nacional de Garantías	Este fondo es una entidad por medio de la cual el Gobierno pretende facilitar el acceso al crédito para las pymes, accediendo a través de un intermediario financiero.	Para la empresa es importante la existencia de este fondo para poder acceder a recursos financieros.
	Garantías empresariales	La línea de garantía empresarial es un producto del FNG por medio del cual se respaldan las obligaciones contra ellas por las pymes y que tienen como destino financiar capital de trabajo, realizar inversiones en activos fijos, la capitalización empresarial.	Para la empresa es importante la existencia de este fondo para poder acceder a recursos financieros.
DEMOGRÁFICO Y CULTURAL	Población	Tuluá es un municipio con un importante crecimiento de su población.	El crecimiento poblacional es un factor que favorece la actividad comercial de la empresa, considerando que se estimula la compra de alimentos.
	Estratificación de la población	Tuluá es un municipio que concentra su población en los estratos 2 y 3	Esta concentración poblacional genera oportunidades para la empresa dado que es la población con mayor tenencia en el consumo de alimentos.
	Infraestructura de servicios públicos	Tuluá presenta un importante índice de cobertura de los servicios públicos.	La buena condición de la infraestructura de servicios públicos favorece la actividad económica de la empresa, especialmente por la disponibilidad de esos servicios para el

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
			desarrollo del servicio de comercialización.
	Aspectos culturales	Actualmente, Tuluá es una ciudad con un destacado crecimiento basado en la actividad comercial y, como ciudad intermedia, presenta importantes estructuras y un entorno favorable para el sano esparcimiento de la población.	Este factor cultural genera dinámica poblacional y comercial que puede estimular las ventas de la empresa, al tener un mayor flujo de personas que se transportan en motocicleta.
	Casa del consumidor	En Tuluá está la primera Casa Local del Consumidor de Bienes y Servicios, con el propósito de defender los derechos e intereses de los consumidores	La existencia de sus mecanismos para defender los intereses de los consumidores es un factor que genera oportunidades para el mejoramiento del servicio ofrecido por la empresa a los clientes.
AMBIENTAL	Objetivos de desarrollo sostenible	Para el presente trabajo de investigación es de interés principalmente el objetivo 12 “Consumo responsable y producción. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles”	Este factor genera oportunidades de mejoramiento a la gestión de la empresa en la medida que obliga a contar con procesos sostenibles.
	La economía circular	Este concepto se antepone a la economía lineal actual, basada en «tomar, hacer, desechar» se basa en grandes cantidades de materias y energía baratas y de fácil acceso.	Se convierte en un elemento que genera oportunidades de mejora incluyendo estrategias de manejo ambiental que constituyen prácticas socialmente responsables por parte de la empresa.
TECNOLÓGICO	El comercio electrónico	Una de las características del entorno tecnológico actual se encuentra representada en el comercio electrónico, factor que ofrece oportunidades para el crecimiento y expansión del sector empresarial a través de las tecnologías de la información.	Esta variable genera importantes oportunidades para la empresa dado que le permite tener alternativas para ofrecer sus productos y servicios, buscando incrementar sus ventas y llegar a otro tipo de mercados geográficos.
	Medios de pago	El cambio más grande se dio en la disminución de la	Para la empresa es fundamental aprovechar la

ENTORNO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA EMPRESA
		participación del Pago en efectivo, que fue compensada por el incremento en PSE.	oportunidad que generan los nuevos medios de pago para estimular las ventas en línea.
	Factores que impulsan la compra online	El aumento en la conectividad y en la población de internautas; y la transformación de las transacciones digitales con nuevas formas de pago y de dinero digital.	El impulso de la compra online es una oportunidad que la empresa debe aprovechar para incrementar sus ventas y ofrecer alternativas a los consumidores que se encuentran ubicados en otras regiones geográficas.

Fuente: elaboración propia, 2022

En la tabla 7 se presentan las asignaciones a las calificaciones de la matriz EFE, según el diagnóstico efectuado en este apartado. Además, se integran algunas variables del análisis del sector específico.

Tabla 7. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Porcentaje	Valor			
OPORTUNIDADES					
1	Población de Tuluá: la población clasificada por grupo etario presenta una mayor concentración en los adultos mayores de 30 años con un 53.3% sobre el total, es decir 116650 personas.	4,00%	0,04	3,5	0,14
2	Estratificación de la población: Respecto a la clasificación de la población de Tuluá según estrato socioeconómico, los más representativos para el año 2020 fueron el estrato 2 y 3 los cuales concentraron el 32.7% y 35.9% del total de la población respectivamente	3,00%	0,03	3	0,09
3	Infraestructura de servicios públicos: Tuluá presenta un importante índice de cobertura de los servicios públicos, en lo que respecta al	3,50%	0,04	3	0,11

FACTORES DETERMINANTES	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Porcentaje	Valor			
	servicio de acueducto su cobertura es de más del 100%, superior al Valle del Cauca que presenta un 95.4% y a Colombia con el 86.4%				
4	Aspectos culturales: Tuluá es una ciudad que atrae a personas de diferentes lugares del departamento gracias a las manifestaciones culturales que generan oportunidades para el segmento empresarial y que dinamizan la población a través de diferentes eventos que le otorgan atractivo y flujo de personas.	4,00%	0,04	3,5	0,14
5	Casa del consumidor: En Tuluá está la primera Casa Local del Consumidor de Bienes y Servicios, con el propósito de defender los derechos e intereses de los consumidores frente a los posibles abusos y engaños de los proveedores de los servicios domiciliarios, salud, bienes, entre otros, buscando atender, asesorar y validar todos los requerimientos de los 700 mil ciudadanos del centro y norte del Valle	2,50%	0,03	3	0,08
6	Tasas de interés: las tasas de interés en Colombia han venido experimentando un descenso desde el año 2016 a 2020, donde las causas han sido similares, incluso en este último año 2020.	2,00%	0,02	3,5	0,07
7	Salario mínimo: la tasa de variación del salario mínimo legal en Colombia ha sido menor en el periodo 2016 a 2021 lo que significa que dado el comportamiento de la inflación, el poder de compra de los trabajadores puede estar disminuyendo, no obstante para los empleadores puede significar unas cargas laborales relativamente menores.	2,00%	0,02	3	0,06
8	Necesidades Básicas Insatisfechas: En el caso del Valle del Cauca, el indicador NBI se ha reducido drásticamente desde el año 2000 a	2,50%	0,03	3	0,08

FACTORES DETERMINANTES	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Porcentaje	Valor			
	2018 pasando de 15.7% a 6.18% respectivamente.				
9	NBI de Tuluá: En el caso de Tuluá la pobreza medida por el NBI fue de 4.65% en el 2018 un indicador inferior al nacional y departamental que resulta positivo para la ciudad y las empresas que allí desarrollan sus actividades productivas, dado que sus indicadores de pobreza son inferiores al resto nacional.	2,50%	0,03	3	0,08
10	Política de apoyo a las pymes en Colombia: La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información para incrementar la competitividad de las pymes.	3,00%	0,03	3,5	0,11
11	Acceso a mercados financieros: la ley promueve el acceso a los mercados financieros especialmente al crédito a través de diferentes líneas y condiciones especiales relacionadas con las garantías que buscan generar empleo.	3,80%	0,04	4	0,15
12	El Fondo Nacional de Garantías: es una entidad por medio de la cual el Gobierno pretende facilitar el acceso al crédito para las pymes, accediendo a través de un intermediario financiero ante el cual se hace la solicitud del crédito.	3,50%	0,04	3,5	0,12
13	Garantías empresariales: la línea de garantía empresarial es un producto del FNG por medio del cual se respaldan las obligaciones contra ellas por las pymes y que tienen como destino financiar capital de trabajo, realizar inversiones en activos fijos, la capitalización empresarial, el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico, así como también estimular la creación de empresas	3,00%	0,03	3	0,09

FACTORES DETERMINANTES		PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO
		Porcentaje	Valor		
14	El comercio electrónico: una de las características del entorno tecnológico actual se encuentra representada en el comercio electrónico, factor que ofrece oportunidades para el crecimiento y expansión del sector empresarial a través de las tecnologías de la información	4,50%	0,05	3,5	0,16
15	Medios de pago: el comportamiento de la participación de los medios de pago durante el 2020 en comparación de 2019, se encuentra que el cambio más grande se dio en la disminución de la participación del Pago en efectivo, que fue compensada por el incremento en PSE.	4,50%	0,05	3,5	0,16
16	Factores que impulsan la compra online: existen factores que impulsan la compra online como el surgimiento de nuevos modelos de negocio digitales que incluyen estrategias de click-and-collect, direct-to-consumer y suscripción automática; el aumento en la conectividad y en la población de internautas; y la transformación de las transacciones digitales con nuevas formas de pago y de dinero digital	4,00%	0,04	3	0,12
17	Importante crecimiento de la industria	4,50%	0,05	4	0,18
18	Pocas barreras de salida de la actividad	3,00%	0,03	3	0,09
19	Diversidad en los canales de distribución	3,50%	0,04	3	0,11
20	Facilidad para encontrar proveedores	4,00%	0,04	3,5	0,14
Total Oportunidades		67,30%	0,673		
AMENAZAS					
1	Inflación: los precios en Colombia han tenido una tendencia hacia el aumento en el 2021 ubicándose en 5.62% y rompiendo así con un largo periodo de descenso.	4,00%	0,04	1	0,04

FACTORES DETERMINANTES	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Porcentaje	Valor			
2	TRM: la TRM para Colombia ha presentado un movimiento alcista desde el 2016 a 2021. Esto representa un periodo de fuerte depreciación del peso frente al dólar, pasando de 3051 pesos x dólar a 3743.1 pesos x dólar entre el 2016 y 2021 lo que encarece las importaciones.	3,00%	0,03	2	0,06
3	Balanza comercial: el balance comercial de Colombia, entendido como la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, ha sido negativo durante el periodo 2016-2020.	2,00%	0,02	2	0,04
4	Balanza fiscal: en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2021 llegando al -8.6% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado)	2,50%	0,03	2	0,05
5	Tasa de desempleo: los sectores que contribuyeron más al desempleo fueron el comercio y reparación de vehículos; actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios. También se puede observar que luego de la fase más crítica de la pandemia, la tasa de desempleo disminuyó nuevamente en el 2021.	2,50%	0,03	2	0,05
6	Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema: En 2020, el 42,5% de la proporción de cambio en los porcentajes de población en esta condición de pobreza fue mayor para el Valle del Cauca lo que puede significar que la crisis económica por la pandemia del COVID-19 tuvo mayores efectos en este departamento.	2,00%	0,02	2	0,04
7	Informalidad: Tuluá presenta altos niveles de informalidad del 80.4%	3,50%	0,04	1	0,04
8	Barreras de compra online: también existen algunas barreras que pueden	3,00%	0,03	1	0,03

FACTORES DETERMINANTES	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Porcentaje	Valor			
	impedir el mayor crecimiento de las ventas online				
9	Pocas barreras de entrada al sector	4,00%	0,04	1	0,04
10	Dificultad para diferenciar el producto	3,50%	0,04	2	0,07
11	Marcas posicionadas en el mercado	3,50%	0,04	1	0,04
12	Alta amenaza de productos sustitutos	4,00%	0,04	1	0,04
	Total amenazas	37,50%	0,375	1	
	TOTAL	104,80%	1		2,78

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de entornos, 2022

De acuerdo con esta valoración, en una escala de 1 a 4, la matriz EFE arroja una calificación de 2.78, lo que sugiere una mayor cercanía a 4 y representa una mayor fuerza de las oportunidades respecto a las amenazas. Como se dijo en la matriz integrada, dichas oportunidades se derivan del entorno demográfico, ambiental, político y tecnológico.

7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

Con base al diagnóstico interno y externo, se diseña el plan estratégico para la empresa Deli Donas de Tuluá. Para ello se hace uso de la matriz DOFA, herramienta que permitirá derivar las estrategias requeridas.

En la tabla 8 se resumen la matriz que permite la identificación de las amenazas y oportunidades que se presentan en el análisis externo, así como las fortalezas y debilidades provenientes de la evaluación interna, lo que permite establecer estrategias en el marco de la matriz DOFA, las cuales se orientan hacia el incremento de las ventas y la rentabilidad de la empresa en estudio.

Tabla 8. Matriz DOFA para Deli Donas

DOFA DELI DONAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Población de Tuluá	Inflación
	Infraestructura de servicios públicos	Balance fiscal
	Aspectos culturales de Tuluá y la región	Tasa de desempleo
	Acceso a mercados financieros	Informalidad
	Comercio electrónico	Barreras de compra online
	Medios de pago	Pobreza monetaria y extrema
	Importante crecimiento de la industria	Pocas barreras de entrada al sector
	Pocas barreras de salida de la actividad	Dificultad para diferenciar el producto
	Diversidad en los canales de distribución	Marcas posicionadas en el mercado
Facilidad para encontrar proveedores	Alta amenaza de productos sustitutos	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Cuidado de la imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la demanda de la empresa a partir del aprovechamiento de las ventajas de la localización de la empresa ubicada en un municipio altamente poblado de la región, para acceder a una mayor demanda. - Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año. - Diseñar campañas promocionales a través de la internet por parte de la empresa. - Aumentar el flujo de visitas a las redes sociales a través de divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de esta - Diseñar procesos de gestión del talento humano para incentivar la innovación para la diferenciación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr acuerdos de asociatividad a partir del liderazgo basados en la experiencia para enfrentar la competencia en el mercado. - Formular un presupuesto anual para el plan de capacitación de los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad. - Diseñar un manual de cargos y funciones a partir de la claridad en las funciones del personal y responsabilidad.
Existencia de la declaración de la misión		
Comunicación gerencial abierta y clara		
Claridad en las funciones del personal y responsabilidad		
Estabilidad laboral		
Habilidad técnica y de servicio		
Capacidad de innovación en productos		
Efectividad y flexibilidad en la prestación del servicio		
Trayectoria de la empresa en el mercado		
Instalaciones localizadas en barrio popular		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Poco espacio para el diálogo y generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un manual de imagen corporativa para la empresa. - Reorientar la visión, metas y objetivos de la empresa, direccionadas hacia la fidelización del cliente y la prestación de un excelente servicio. - Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico. - Adquirir un software que permitan gestionar los inventarios y construir una base de datos con los clientes. - Capacitar al personal de la empresa especialmente en la parte administrativa, planeación y mercadeo. - Crear un manual de procesos y procedimientos, para estandarizar la producción y lograr diferenciar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una base de datos con los clientes para gestionarlos y fidelizarlos. - Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios. - Ampliar la base de datos de proveedores.
No existe un organigrama formal		
Ausencia de metodología para planeación estratégica		
No hay evaluación del nivel académico		
Falta un programa de capacitación		
Dificultades para acceder a capital cuando se requiere		
Pocas posibilidades para competir con precios		
Fluctuación de los costos de producción		
Inexistencia de planes de inversión		
No hay planeación financiera		
Ausencia de procesos de producción		
No hay gestión de inventarios		
No existen pronósticos del mercado		

Fuente: elaboración de las autoras según resultados de diagnóstico interno y externo

7.1 ESTRATEGIAS FO

- ***Incrementar la demanda de la empresa a partir del aprovechamiento de las ventajas de la localización de la empresa ubicada en un municipio altamente poblado de la región, para acceder a una mayor demanda.***

Una importante estrategia para Deli Donas es el aprovechamiento de la localización de la empresa ubicada en un municipio con alta población de la región para acceder a un mayor mercado, debido además a que el estrato predominante es el 3, que constituye una población con poder de compra.

- ***Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año.***

La empresa Deli Donas tiene como fortaleza la capacidad de innovación en productos en presentaciones, sabores y salsas, por lo cual es importante diseñar promociones para lanzamientos de nuevos productos en distintas épocas del año, aprovechando así la oportunidad que se presenta por parte de los consumidores que toman sus decisiones de compra basados en la diferenciación del producto, en un mercado en el cual dicha diferenciación es dificultosa.

- ***Diseñar campañas promocionales a través de la internet por parte de la empresa.***

El uso del internet y en general de las nuevas tecnologías de la información, redes sociales constituye ideas nuevas que pueden funcionar positivamente para la empresa en el mediano y largo plazo, como estrategia promocional de Deli Donas, aprovechando la oportunidad del comercio electrónico y la conectividad. Esta estrategia se debe fortalecer en el tiempo, porque requiere de la adecuación y capacitación tecnológica por parte de los directivos y empleados de la empresa.

- ***Aumentar el flujo de visitas a las redes sociales a través de divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de esta***

La empresa Deli Donas tiene dentro de sus grandes fortalezas la experiencia, por el número de años en el mercado, lo que le brinda grandes ventajas asociadas al conocimiento del negocio y la clientela. Esta fortaleza es importante aprovecharla asociándola a la imagen corporativa, la cual debe diseñarse y divulgarse teniendo como fundamento la experiencia de la empresa en el mercado.

- ***Diseñar procesos de gestión del talento humano para incentivar la innovación para la diferenciación del producto***

Para que la empresa adquiera la cultura de la innovación, básica para la diferenciación del producto, es necesario diseñar procesos de gestión del talento humano, de tal forma que se logre incentivar al personal para que innoven en productos y servicios.

7.2 ESTRATEGIAS DO

- ***Crear un manual de imagen corporativa para la empresa.***

Una de las oportunidades de Deli Donas es la diferenciación del producto a partir del servicio, para lo cual es fundamental el aprovechamiento de la imagen corporativa, dado que sin ella se perjudica el reconocimiento de la empresa en el mercado y limita las posibilidades de aprovechar las ventajas de la localización y experiencia de la misma; debido a esto una importante estrategia es la creación de un manual de imagen corporativa para la empresa, donde se identifique un logotipo y un eslogan, además el manejo de la imagen en diferentes elementos publicitarios, como aviso, uniformes, papelería comercial, publicidad, entre otros, lo que permitirá mejorar la presencia de la empresa y la recordación en los consumidores, generando diferenciación respecto a la competencia.

- ***Reorientar la visión, metas y objetivos de la empresa, direccionadas hacia la fidelización del cliente y la prestación de un excelente servicio.***

A pesar de contar con una misión, la falta de definición de la visión, metas y objetivos de la empresa le resta direccionamiento a la misma, por lo tanto, estos elementos y valores deben ser creados teniendo en cuenta la fidelización del cliente que se requiere para el mejoramiento de las ventas y también, la prestación de un excelente servicio al cliente, como estrategias para que las ventas crezcan y la empresa sea más rentable.

- ***Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico.***

Deli Donas posee en la actualidad una deficiencia en su tecnología y equipos que debe ser corregida a través de las posibilidades que tenga la empresa para acceder a capital financiero; la actualización tecnológica es muy importante para impulsar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las posibilidades que ofrece el comercio electrónico en la actualidad para las empresas comerciales.

- ***Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios y base de datos de clientes.***

Uno de los elementos más importantes para la fidelización de los clientes, tiene que ver con el seguimiento postventas que pueda realizar la empresa a los consumidores. La disponibilidad de un software para el manejo de bases de datos y los inventarios permite hacer seguimiento a clientes y a partir de esto, manejar los inventarios según las necesidades y preferencias de los consumidores.

- ***Capacitar al personal de la empresa especialmente en la parte administrativa, planeación y mercadeo.***

Se requiere capacitar a directivos y empleados de Deli Donas para poder lograr el éxito en la aplicación y desarrollo de las metas y objetivos de la empresa; sin embargo, es necesario en primer lugar que los propios directivos se capaciten fundamentalmente en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo, que son las áreas implicadas en las estrategias diseñadas para la empresa.

- ***Crear un manual de procesos y procedimientos, para estandarizar la producción y lograr diferenciar el producto***

La empresa requiere estandarizar sus productos, a través de la creación de un manual de procesos y procedimientos que le permita controlar la calidad del producto final, ser eficiente e incorporar innovaciones futuras a través de la diferenciación al producto.

7.3 ESTRATEGIAS FA

- ***Lograr acuerdos de asociatividad a partir del liderazgo basados en la experiencia para enfrentar la competencia en el mercado.***

La experiencia de la empresa Deli Donas debe servir para liderar en el mercado procesos de asociatividad que le permita a la empresa enfrentar la competencia en el mercado que caracteriza al sector de pasteles actualmente; en estos procesos, la empresa debe buscar apoyo institucional en entidades como la Cámara de Comercio de Tuluá, para poder beneficiarse de los diferentes programas que ofrecen, en materia de capacitaciones y asociatividad.

- ***Formular un presupuesto anual para el plan de capacitación de los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad***

Es importante diseñar un plan de capacitación continuo para los empleados de la empresa Deli Donas, principalmente en servicio al cliente y mejoramiento de la productividad, de tal forma que se logren incrementos en la eficiencia y eficacia al momento del proceso de producción, ventas y postventas; esto requiere adicionalmente el diseño anual del presupuesto que le permita a la empresa llevar a cabo el plan de capacitación.

- ***Diseñar un manual de cargos y funciones a partir de la claridad en las funciones del personal y responsabilidad.***

A pesar de que la empresa Deli Donas tiene claridad en las funciones del personal y responsabilidad, es necesario plasmarlo en un manual de cargos y funciones, que permita en el futuro a la empresa crecer en número de empleados y replicar este manual para su capacitación y enganche laboral.

7.4 ESTRATEGIAS DA

- ***Crear una base de datos con los clientes para gestionarlos y fidelizarlos.***

La actual coyuntura de la economía en general y del sector de pasteles en particular, presentan un escenario de alta competencia en las ventas que requiere estrategias para mitigar su impacto; la fidelización de los clientes es un elemento de gran importancia para cubrirse en el futuro de amenazas relacionadas con el decrecimiento en ventas por pérdida de mercado; para esto, es necesario hacer un seguimiento a los clientes, a través del manejo de la base de datos y el servicio postventas.

- ***Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios.***

La fluctuación de los precios de compra es un factor que genera incertidumbre a la empresa con relación a su rentabilidad, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos para que las negociaciones con los proveedores le permitan a Deli Donas tener condiciones especiales en materia de descuentos y evitar que los precios finales de venta se modifiquen continuamente.

- ***Ampliar la base de datos de proveedores***

La empresa debe procurar por ampliar su base de datos de proveedores, para poder realizar el proceso de decisión de compra de una manera más eficiente, en la cual se beneficie en su estructura de costos y logre mejorar su nivel de rentabilidad.

7.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las bases del plan de mejoramiento para la empresa Deli Donas se fundamentan en las anteriores estrategias diseñadas a partir del diagnóstico interno y externo realizado. Sin embargo, es necesario contextualizarlas en el marco de un direccionamiento estratégico, a partir de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que a continuación se exponen.

Misión: Producir, comercializar y distribuir alimentos procesados a base de harina de la mejor calidad, para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestro consumidor, con base en un recurso humano capacitado y comprometido con el servicio al cliente.

Visión: Deli Donas será reconocida en el 2026 como una empresa innovadora y en expansión, orientada a satisfacer las preferencias de sus clientes sobre la base de una excelente atención y calidad de sus productos, con sentido humano y buscando crear valor para sus propietarios.

Valores:

Vocación de Servicio: es fundamental que la empresa a través de cada uno de sus integrantes cuente con la mejor actitud frente a los requerimientos del cliente para superar sus expectativas.

Honestidad: es la base de la cultura organizacional en el desarrollo de cada una de las tareas asignadas y frente al cliente.

Actitud de Liderazgo: se requiere que cada uno de los integrantes de la empresa lidere sus procesos y desarrollo de tareas.

Trabajo en Equipo: la cultura de la empresa debe considerar trabajar en equipo para alcanzar los propósitos organizacionales.

Competitividad: alcanzar niveles de producción eficientes y eficaces sobre la base de la calidad de los productos y precios competitivos.

Objetivos estratégicos: producto de las estrategias propuestas en la matriz de DOFA se agruparon en 3 objetivos específicos, que serán desarrollados a través del plan estratégico 2023-2025 por parte de Deli Donas:

1. Incrementar las ventas totales: a un nivel del 10% PRIMER AÑO; 15% en el año dos y 20% en el año tres.

- Sacar provecho de la localización estratégica de Deli Donas la cual se encuentra en un sector comercial que le permite acceder a mayor demanda.
- establecer promociones con lanzamientos de productos novedosos durante el año.
- Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico.
- Capacitar al personal en servicio al cliente y mejoramiento de la productividad.
- Fidelizar a los clientes de la empresa a partir de su conocimiento y satisfacción.
- Promocionar la empresa a partir de su imagen corporativa.
- Hacer uso de las tecnologías de la información para promocionar la empresa.
- Diseñar un manual para el manejo de la imagen corporativa de Deli Donas.
- Hacer uso de las técnicas de merchandising para adecuar el local.

2. Aumentar la rentabilidad de la empresa: en 8% en el año uno; 10% año dos; 12% año tres.

- Obtener descuentos y mejores condiciones con los proveedores de materias primas e insumos.
- Construir una base de datos con información de proveedores, precios y condiciones.
- Diseñar una política de inventarios para su gestión con eficiencia.
- Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la competencia en el mercado.
- Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente y mejoramiento de la productividad.
- Adquirir un software que permitan gestionar los inventarios y construir una base de datos con los clientes.
- Capacitar al personal de la empresa especialmente en la parte administrativa, planeación y mercadeo.

3. Crear estrategias de diferenciación

- Adelantar estudios del mercado para posibles sucursales.
- Llevar a cabo estrategias de evolución de la marca propia para los productos en hojaldra Deli Donas.
- Diversificar los productos de acuerdo orientándolos hacia las preferencias de los consumidores.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada al cliente y su satisfacción.

4. Fortalecer los procesos internos

- Diseñar un manual de cargos y funciones para la empresa
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para estandarizar la producción
- Diseñar los procesos de Gestión de Talento Humano para generar una cultura de la innovación.

8. PLAN ESTRATÉGICO

Para el diseño del plan estratégico de Deli Donas, es necesario establecer los principales proyectos estratégicos sobre los cuales se soportará la estrategia de la empresa y que luego se convertirán en acciones que se requieren para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

8.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE DELI DONAS

El plan estratégico para Deli Donas se fundamentará en el mejoramiento físico y la atención al cliente, identificando 5 proyectos estratégicos que responden a las debilidades y fortalezas encontradas en la fase del diagnóstico y se constituyen en la base para la actuación de la empresa:

1. Mejoramiento del local comercial de Deli Donas

El mejoramiento del local comercial de Deli Donas tiene como propósito ofrecer a los consumidores una mejor experiencia al momento de tener contacto para el consumo de los diferentes productos, buscando brindar la mayor comodidad posible y que la percepción de satisfacción vaya más allá del disfrute con el producto y abarque aspectos relacionados con el servicio en su dimensión tangible que está relacionada con la experiencia que se brinda a través de las instalaciones disponibles.

2. Fortalecer el servicio al cliente sobre la base de la calidad

El servicio al cliente es un concepto amplio que involucra a cada uno de los integrantes de la organización, no solo aquellos que tienen contacto directo con el consumidor, sino incluso los del área de producción quienes deben desarrollar sus funciones sobre la base de la calidad y entendiendo que los productos buscan satisfacer plenamente al cliente.

3. Orientar la gestión al cliente para su fidelización

Uno de los principales preceptos de la empresa es crear y mantener relaciones perdurables en el tiempo con los clientes, en donde el objetivo es la fidelización la cual busca que aquellos que conozcan el producto y la empresa regresen a

comprar, pero también que puedan recomendar a otras personas y ampliar la red de contactos, así como las ventas.

4. Mejorar la oferta de productos

El objetivo de este proyecto estratégico es contar con todas las líneas de productos de interés de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. en este aspecto es fundamental la innovación para crear nuevas líneas de productos que respondan a los requerimientos de los consumidores.

5. Fortalecer la gestión interna

El objetivo de este proyecto estratégico es crear las condiciones internas para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de una manera estandarizada, que permita además controlar la calidad de los productos y servicios, así como prever el crecimiento de la organización en el futuro.

9. PLAN DE ACCIÓN

Los proyectos estratégicos propuestos anteriormente involucran a los diferentes integrantes y áreas organizacionales, siendo fundamental establecer las acciones que permitirá abordar dichos proyectos y alcanzar los objetivos estratégicos planteados inicialmente.

Tabla 9. Plan de Acción Estratégico para Deli Donas.

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	ÁREAS A CARGO
MEJORAMIENTO DEL LOCAL COMERCIAL DE DELI DONAS	Ofrecer a los consumidores una mejor experiencia al momento de tener contacto para el consumo de los diferentes productos, buscando brindar la mayor comodidad posible y que la percepción de satisfacción vaya más allá del disfrute con el producto y abarque aspectos relacionados con el servicio en su dimensión tangible que está relacionada con la experiencia que se brinda a través de las instalaciones disponibles.	<p>Presupuestar el gasto de inversión requerido.</p> <p>Mejorar la infraestructura física del local.</p> <p>Aplicar la imagen corporativa al mejoramiento de la infraestructura de la empresa.</p> <p>Hacer uso del merchandising en el mejoramiento del local.</p> <p>Estudio de nuevo punto de venta</p>	<p>Inversión presupuestada / Presupuesto total</p> <p>% de mejoras realizadas</p> <p>% de aplicación de parámetros del manual</p> <p>Nro. de técnicas implementadas</p> <p>% de ejecución del estudio</p>	Gerencia Área Financiera Punto de venta.
FORTALECER EL SERVICIO AL CLIENTE SOBRE LA BASE DE LA CALIDAD	Desarrollar sus funciones sobre la base de la calidad y entendiendo que los productos buscan satisfacer plenamente al cliente.	<p>Presupuestar el gasto para la capacitación del personal de la empresa.</p> <p>Mejorar las competencias de los empleados en servicio al cliente</p> <p>Hacer uso de las tecnologías de la información para la promoción de la empresa.</p>	<p>Gasto en capacitación presupuestado / Presupuesto total</p> <p>Nro. de horas dedicadas a capacitación x cliente al año</p> <p>Nro. de aplicaciones desarrolladas a través de internet</p>	Gerencia Área Financiera Empleados área comercial

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	ÁREAS A CARGO
		Diseñar el manual para el manejo de la imagen corporativa de Deli Donas. Realizar inversiones en tecnología para mejorar las comunicaciones con los clientes.	% de desarrollo del manual de imagen corporativa Gasto en tecnología / Gasto total al año	
ORIENTAR LA GESTIÓN AL CLIENTE PARA SU FIDELIZACIÓN	Uno de los principales preceptos de la empresa es crear y mantener relaciones perdurables en el tiempo con los clientes, en donde el objetivo es la fidelización la cual busca que aquellos que conozcan el producto y la empresa regresen a comprar, pero también que puedan recomendar a otras personas y ampliar la red de contactos, así como las ventas.	Orientar la gestión de la imagen corporativa para lograr recordación en los clientes. Adquirir un software para la gestión de los clientes Diseñar promociones con lanzamientos de productos novedosos durante el año. Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente. Hacer seguimiento postventas	% de clientes fidelizados / clientes totales Gasto en software / Gasto total al año Nro. de productos novedosos por año Nro. de encuestas realizadas al año Nro. de clientes atendidos en postventas / clientes totales	Área Comercial Área de comunicaciones
MEJORAR LA OFERTA DE PRODUCTOS	Contar con todas las líneas de productos de interés de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas	Adquirir un software para la gestión de los inventarios Lograr descuentos y mejores condiciones de negociación con proveedores. Fortalecer la base de proveedores. Diseñar una política de inventarios de acuerdo con la demanda	Gasto en software / Gasto total al año % de descuento obtenido / costo insumos por año Nro. de proveedores Nro. de políticas diseñadas	Área de comunicaciones Área de compras Área de Bodega Gerencia
FORTALECER LA GESTIÓN INTERNA	Crear las condiciones internas para que los empleados puedan desempeñar sus funciones y controlar la calidad de los productos y servicios, y prever el crecimiento de	Crear el manual de cargos y funciones Crear el manual de procesos y procedimientos Diseñar los procesos de gestión del talento humano	Nro. de cargos y funciones estipulados Nro. de procesos y procedimientos estandarizados Nro. de procesos estandarizados	Gerencia, área de producción, área de recursos humanos

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADORES	ÁREAS A CARGO
	la organización en el futuro			

Fuente: construcción propia

9.1 PRESUPUESTO PARA DELI DONAS

Las acciones que se establecieron en el cuadro anterior requieren un presupuesto para su ejecución, convirtiéndose en la guía para que la empresa pueda desarrollar su plan estratégico.

A continuación, en las tablas 10 al 14 se presenta el presupuesto de inversión asociado al Plan de Acción de Deli Donas, teniendo en cuenta los distintos proyectos establecidos y las acciones que se requieren para llevarlos a cabo, a partir de la relación de recursos que se necesitan para llevar a cabo el plan estratégico, es decir, la inversión necesaria para su ejecución.

Tabla 10. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Adecuación Local

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION (\$)	
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015
ADECUACIÓN DEL LOCAL	Presupuestar el gasto de inversión requerido.	Contador	Software Financiero		Sueldo de un mes del contador y costo de software	1.000.000	
	Mejorar la infraestructura física del local.	Contratista, obreros			Presupuesto calculado	10.000.000	
	Aplicar la imagen corporativa al mejoramiento de la infraestructura de la empresa.	Asesoría Diseñador Gráfico				-	-
	Hacer uso del merchandising en el mejoramiento del local.	Asesoría profesional			Costo asesoría	2.000.000	600.000
	Estudio de nuevo punto de venta	Asesoría profesional			Costo asesoría		10.000.000
SUBTOTAL						13.000.000	10.600.000

Tabla 11. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Optimizar el servicio al cliente.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION (\$)	
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015
OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Presupuestar el gasto para la capacitación del personal de la empresa.	Contador, Gerente			Sueldo un mes contador y gerente	1.000.000	1.000.000
	Mejorar las competencias de los empleados en servicio al cliente	Asesorías profesionales		Cámara de Comercio, Sena	Presupuesto calculado	2.500.000	2.500.000
	Hacer uso de las tecnologías de la información para la promoción de la empresa.	Asesoría Diseñador Gráfico Web	Página Web		Costo construcción Web	800.000	
		Asesoría Diseñador Gráfico			Costo elaboración del manual	1.500.000	
	Diseñar el manual para el manejo de la imagen corporativa de Deli Donas.	Asesoría profesional	Software y Hardware		Costo equipos	2.500.000	
SUBTOTAL					8.300.000	3.500.000	

Tabla 12. Presupuesto de inversión del Plan de Acción de Deli Donas. Fidelización del cliente.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION (\$)	
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Orientar la gestión de la imagen corporativa para lograr recordación en los clientes.		Elaboración de avisos, bolsas, marca propia		Costo implementación manual imagen corporativa	3.000.000	3.000.000
	Adquirir un software para la gestión de los clientes	Asesoría profesional	Software		Costo software	800.000	
	Diseñar promociones con lanzamientos de productos novedosos durante el año.	Gerente			Sueldo de un mes del gerente	700.000	
	Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente.	Jefe comercial	Software para análisis de encuestas		Costo papelería, sueldo tres meses del jefe comercial	2.000.000	2.000.000
	Hacer seguimiento postventas	Jefe comercial			Sueldo tres meses del jefe comercial	1.800.000	1.800.000
SUBTOTAL					8.300.000	6.800.000	

Tabla 13. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Deli Donas. Mejorar la Oferta de Productos

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION (\$)	
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015
MEJORAR LA OFERTA DE PRODUCTOS	Adquirir un software para la gestión de los inventarios	Asesoría profesional	Software		Costo software	800.000	
	Lograr descuentos y mejores condiciones de negociación con proveedores.	Gerente			Sueldo de un mes del gerente	700.000	
	Fortalecer la base de proveedores.	Gerente				-	-
	Diseñar una política de inventarios de acuerdo con la demanda	Gerente			Presupuesto de inventarios adicional	15.000.000	15.000.000
SUBTOTAL						16.500.000	15.000.000

Fuente: cálculos propios

Tabla 14. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Deli Donas. Fortalecer la gestión interna.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSIÓN (\$)	
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INTERNA	Crear el manual de cargos y funciones	Asesoría profesional				1.500.000	
	Crear el manual de procesos y procedimientos	Asesoría profesional				1.500.000	
	Diseñar los procesos de gestión del talento humano	Asesoría profesional				1.500.000	
SUBTOTAL						4.500.000	4.500.000
TOTAL PLAN DE ACCIÓN						50.600.000	40.400.000

Fuente: cálculos propios

10. CONCLUSIONES

- Deli Donas desarrolla su actividad productiva en un entorno en el cual se presentan una fuerte competencia por el posicionamiento de marcas en el mercado, sin embargo, también surgen oportunidades derivadas de las posibilidades diferenciación del producto.
- Una importante conclusión tiene que ver con las oportunidades provenientes de los avances tecnológicos en especial en lo concerniente a las tecnologías de la información y la comunicación, los cuales sirven para adelantar labores comerciales y de mercadeo, sustentando el crecimiento de los mercados para la empresa. Por su parte, el aspecto sociocultural ofrece oportunidades en cuanto a la estructura de la población y las decisiones de compra del consumidor en un importante municipio del centro del Valle y con un nivel de estrato tres que pueden ser aprovechadas por Deli Donas.
- Se logró establecer a partir del diagnóstico interno que la empresa tiene una serie de debilidades que son más importantes que las fortalezas y que pueden obstaculizar el desarrollo y crecimiento empresarial, incluso, de no ser corregidas, se corre el riesgo de no tener la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno externo, razón por la cual es fundamental orientar el plan estratégico hacia la corrección de dichas debilidades.
- Dado que el plan propuesto tiene como objetivo incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa resulta necesario abordar la estrategia a partir diferentes variables como el aprovechamiento de las ventajas que supone la localización de la empresa, las promociones que se pueden realizar con el lanzamiento de nuevos productos basados en la innovación durante el año, invirtiendo en equipos y tecnología para hacer uso de las tecnologías de la información y comunicación fortaleciendo las competencias de los empleados, gestionando la imagen corporativa de la organización y desarrollando estrategias orientadas al cliente para su fidelización, tomando en consideración el merchandising en el local comercial.
- El incremento de la rentabilidad debe ser producto de una mayor eficiencia y eficacia en los distintos procesos internos, en especial a través de la gestión de los inventarios y la capacidad de fortalecer los lazos con los clientes de tal manera que se estimule las ventas sobre la base de los recursos existentes.
- Otra importante conclusión es la posibilidad de invertir en el desarrollo de un nuevo local comercial que encuentre su sustento en la investigación de mercados y la identificación de zonas potenciales para la expansión empresarial.

- También es necesario considerar dentro de la estrategia de la empresa el concepto de servicio desde una perspectiva amplia, en donde se tenga en cuenta aquellos aspectos tangibles que inciden en la satisfacción del cliente, resultando necesario invertir en mejorar la infraestructura física del local para que la experiencia de compra por parte del consumidor no solo tenga en cuenta el producto como tal, sino también el sitio en donde es posible consumir los productos.
- Derivado de este razonamiento, el plan de mejoramiento que se propone para Deli Donas, considera cinco proyectos estratégicos: adecuación del local, optimización del servicio al cliente, fidelización del cliente, mejoramiento de la oferta de productos y fortalecimiento de procesos internos, que indican la necesidad de percibir la empresa como un “producto-tienda” direccionada especialmente al cliente. El plan estratégico tiene como filosofía la generación de un espacio apropiado para que el cliente disfrute de una experiencia de compra y adicionalmente, sus empleados tengan la capacidad de brindar un excelente servicio para fidelizar a sus clientes.

11. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se realizan a continuación tienen como propósito facilitar la implementación de este plan estratégico:

- Ejercer el liderazgo por parte de la gerencia de la empresa para crear equipos de trabajo en función de los distintos objetivos estratégicos diseñados, de tal forma que sea posible la implementación de las distintas acciones establecidas.
- Incorporar el plan de acción como un instrumento guía para que los indicadores propuestos sirvan de referente en la evaluación del proceso de implementación del plan estratégico.
- La socialización del plan estratégico es necesaria para poder retroalimentar ideas y efectuarlos ajustes necesarios adaptándose a la realidad cambiante de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Bernal, César A. (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. Colombia. Pearson Educación.

Bernal Torres, César A. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral. Colombia: Pearson

Chiavenato, I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica. 3e. Bogotá: McGraw-Hill.

David, Fred R. (2013). Conceptos de: administración estratégica. 14e. México: Pearson

David, Fred R. (2008). Conceptos de: administración estratégica. 11e. México: Pearson.

Decreto 1879 de 2008. [El Presidente De La República]. por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. 29 de septiembre 2008.

Decreto 019 de 2012. [El Presidente De La República] Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Enero 10 de 2012.

Decreto 410 de 1971. [El Presidente De La República] Por el cual se expide el Código de Comercio. 27 de marzo 1971.

Decreto 957 del 2019. [El Presidente De La República]. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. 5 de junio de 2019.

Decreto 803 de 2013 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público] [Presidente de la República]. por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012. 24 de abril 2013.

DECRETO 2663 DE 1950 [El Presidente de la Republica]. Sobre el Código sustantivo del trabajo.9 de septiembre de 1950.

Ley 9 de 1979. [El Congreso De La República]. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. 5 de febrero de 1979. DO. No.35308.

Ley 2069 de 2020, [El Congreso De La República]. por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre 2020.D.O. No. 51.544.

Ley 2010 de 2019. [El Congreso De La República] Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones. de 27 de diciembre 2019. DO.No.51.179

Ley 1607 de 2012. [El Congreso De La República] Por *la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. 26 de diciembre de 2012. DO.48.655*

Ley 14 de 1983. [El Congreso de La República]. Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y dictan otras disposiciones. 6 de julio de 1983. DO.No.36.288

Ortiz Gómez, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. 2e. Bogotá: McGraw-Hill

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 1-18. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Resolución 2674 de 2013. [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por el cual se reglamente el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de Julio de 2013.

Resolución número 719 de 2015. [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. Marzo 11 de 2015.

Resolución 139 de 2012. [La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN]. adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia. NOVIEMBRE 21 DE 2012

Robbins, Stephen p. Y Mary Coulter (2010), Administración 10e. México. Pearson Educación.

Serna Gómez, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10e. Bogotá, D.C.: 3r. Editores

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A., Rubio Ruíz, R., Dávila Martínez, J., y Deras Quiñones, A. et al. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. 18e. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista para análisis de factores internos de la empresa DELI DONAS en Tuluá.

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de la imagen corporativa? ¿Cómo lo hace?
2. ¿Se tienen las metas y objetivos definidos?
3. ¿Existe en la empresa una estrategia general para competir? ¿En qué consiste?
4. ¿La empresa posee una declaración de la misión y visión por escrito y visible para todos los empleados?
5. ¿La empresa cuenta con el desarrollo de planes de contingencia para hacer frente a los cambios del entorno?
6. ¿Considera que la empresa flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio? Explique.
7. ¿Existen los mecanismos en la gerencia para ofrecer una comunicación gerencial abierta y clara?
8. ¿Se genera espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas en la empresa?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal?
2. ¿Se aplica alguna metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Existe claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad?
4. ¿Existe un manual de funciones que de claridad en las funciones del personal?
5. ¿La empresa posee una definición de procesos por escrito?

6. ¿Se presenta participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Se presenta rotación de las directivas en la empresa?
8. ¿Existe en la empresa personal con liderazgo visible? Explique

Factor talento humano

1. ¿La empresa posee procesos para la selección e inducción del personal?
2. ¿Se cuenta con mecanismos de evaluación del nivel académico del personal de la empresa?
3. ¿Existen mecanismos para la medición de la experiencia técnica del personal de la empresa?
4. ¿Se cuenta con estabilidad laboral al interior de la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración de los empleados con relación a la competencia?
6. ¿Existe un presupuesto para programas de capacitación?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe en la empresa capacidad de innovación?
3. ¿Existe efectividad en la prestación del servicio al cliente a través de la tecnología?
4. ¿Posee tecnología para darle flexibilidad a la prestación del servicio al cliente?
5. ¿Poseen equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Realizan mantenimiento adecuado de equipos y software periódicamente?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿Poseen habilidad para competir con precios?
3. ¿Existe estabilidad de costos en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con direccionamiento en los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Cómo se encuentran los gastos administrativos respecto a las ventas de la empresa?
7. ¿Qué peso tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la utilidad neta de la empresa en el último año?

Factor producción e inventarios

1. ¿Están las instalaciones de la empresa correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Existe tecnología para el manejo de inventarios o se realiza manual?
3. ¿Se realizan actividades de medición de los procesos?
4. ¿Cómo se encuentra los costos de administración respecto a las ventas de la empresa?
5. ¿Posee la empresa métodos para realizar el pronóstico de la demanda?
6. ¿Existe un plan de prestación de servicios?
7. ¿Hay aplicabilidad de los planes operativos?
8. ¿Se gestionan los inventarios correctamente en la empresa?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos con relación a la competencia?
2. ¿Existen métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Cómo está la participación de la empresa en el mercado?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores?
5. ¿Se presenta fortaleza de los proveedores? Explique
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Cuántos años en el mercado posee de experiencia la empresa?
8. ¿Cómo califica la capacidad de negociación con los proveedores?