

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS AÑOS 2022- 2026 PARA LA
EMPRESA DRIVE PIZZA**

ESTUDIANTE:

ERIK DANIEL ESTRADA CASTRO

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2022**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS AÑOS 2022- 2026 PARA LA
EMPRESA DRIVE PIZZA**

ESTUDIANTE:

ERIK DANIEL ESTRADA CASTRO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

DIRECTOR:

EUSEBIO DUCUARA CELIS

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2022**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A mi Papá quien fue mi primer y mejor profesor, enseñándome a recorrer los caminos de la vida y a entender desde muy temprano lo que necesitaba en la calle para defenderme ante cualquier desafío. Gracias por enseñarme a ser astuto e inteligente, por ser un ejemplo y por ser ese amigo a quien acudir cuando necesito ayuda.

A mi Hermano que sin ninguna duda es mi mejor amigo y aunque seamos muy diferentes has sido siempre quien saca una sonrisa en mi día a día, eres con quien debato los temas más interesantes y con quien quiero construir los proyectos más importantes. Gracias por preguntarme siempre para donde voy o que hago, gracias por cada hamburguesa que hemos compartido, gracias por cada juego que hemos jugado juntos, son todos momentos que valoro desde lo más profundo de lo que soy.

A mis Abuelos, "Pito" fuiste el ser más especial que existió en mi vida, nunca me sentí más amado por alguien que no fueras tú. Gracias por enseñarme esa manera de amar tan pura y sincera, gracias por hacerme sentir realmente importante y capaz, porque en mi mente siempre estará ese "Buena esa campeón" que me llena de nostalgia cada vez que la oigo dentro de mi cabeza y retumba hasta mi corazón. Miro al Cielo, agradezco y dedico cada triunfo que logré a ti.

"Mita" no sabría cómo poner en palabras la nobleza con que nos criaste, nos cuidaste y nos amaste, tu elocuencia, dulzura y ocurrencias llenan de una alegría mi alma con tus recuerdos. Gracias por haber sido mi Mamita linda y especial, por favor envía desde el cielo un saludo a toda la Fanaticada.

Finalmente, no podría haber otro nombre más importante en esta dedicatoria que no fuera el tuyo, fuiste tú quien estuvo allí en cada momento en el que había que estar, para aconsejar, para presionar, para alentar y claro que también para regañar, pero sobre todas las cosas para inspirar y contagiar de ganas cuando no había muchas para continuar. Gracias por cada vez que me preguntaste por la tesis, gracias por cada vez que sacaste plata de donde no había para ayudarme a completar para el semestre cuando lo necesité, gracias por las madrugadas que te pegaste para hacerme el almuerzo y podérmelo llevar al trabajo, gracias por ofrecerte siempre a ayudarme en mis trabajos y por estar ahí para resolverme algunas dudas. Gracias por ser siempre ese apoyo incondicional e invaluable para sacar este proyecto adelante. Has sido tú mi más grande motor y compañía en esta trayectoria y eres quien más merece celebrar el título de esta victoria. Simplemente Gracias por absolutamente todo Mamá.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	13
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	17
GLOSARIO	19
1. CAPITULO UNO.....	22
1.1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA.....	22
1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.2. JUSTIFICACIÓN	26
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	29
1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	30
1.3. OBJETIVOS.....	32
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	32
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
1.4. MARCOS DE REFERENCIA.....	33
1.4.1. MARCO TEÓRICO	33
1.4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	38
1.4.3. MARCO CONCEPTUAL	42
1.4.4. MARCO ESPACIAL	48

1.4.5. MARCO TEMPORAL.....	50
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR.....	55
2. CAPITULO DOS.....	56
2.1. Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Drive Pizza.	56
2.2. Realizar un diagnóstico interno de la empresa Drive Pizza.....	140
2.3. Formular la matriz DOFA de la empresa Drive Pizza	160
2.4. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Drive Pizza en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción.	172
CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES	182
BIBLIOGRAFÍA	184

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Composición de la población por edad en porcentaje	59
Tabla 2 Comportamiento puntaje SISBEN.....	61
Tabla 3 Empresas Vigentes - Municipio De Tuluá Año 2020	69
Tabla 4 Empresas Vigentes por Tamaño, Numero de Trabajadores y Activos en Millones de pesos – Municipio de Tuluá - Año 2021	70
Tabla 5 Empresas vigentes por categoría jurídica Municipio de Tuluá Año 2020..	72
Tabla 6 Empresas Vigentes Por Sector Año 2021 en Tuluá	74
Tabla 7 Empresas Vigentes Por Sector y Tamaño Año 2020 en Tuluá	77
Tabla 8 Empresas Canceladas del municipio de Tuluá al año 2021	78
Tabla 9 Acceso de Educación en el municipio de Tuluá	80
Tabla 10 Pruebas saber 11 – Tuluá Valle del Cauca.....	82
Tabla 11 Cobertura de acueducto y alcantarillado (Censo) del municipio de Tuluá – Año 2018	86
Tabla 12 Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) del municipio de Tuluá - 2018.....	87
Tabla 13 Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda (Censo) DANE - 2018	89
Tabla 14 Ecosistemas Estratégicos	103
Tabla 15 Área de Humedales	104
Tabla 16 Área de Paramos	105
Tabla 17 Área de Bosque Seco Tropical	105
Tabla 18 Área de Manglares.....	106
Tabla 19 Área Total de Ecosistemas Estratégicos.....	107

Tabla 20 Área de ecosistemas estratégicos	108
Tabla 21 Área de bosque estable de la entidad territorial del año 2013 al año 2016	109
Tabla 22 Área deforestada en la entidad territorial del año 2013 al año 2016	110
Tabla 23 Contribución del municipio de Tuluá a ecosistemas estratégicos de su departamento.....	111
Tabla 24 Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos.....	112
Tabla 25 Eventos de desastres 2010-2017	113
Tabla 26 Inversión anual del municipio de Tuluá en gestión del riesgo	114
Tabla 27 Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso del municipio de Tuluá.....	115
Tabla 28 Índice de vulnerabilidad y riesgo climático por componentes del municipio de Tuluá	116
Tabla 29 Programas y subprogramas culturales del municipio de Tuluá	118
Tabla 30 Matriz PESTEL aplicado a la empresa Drive Pizza	120
Tabla 31 Matriz Análisis del Entorno Externo General.....	122
Tabla 32 Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa Drive Pizza.	133
Tabla 33 Análisis integrado del Entorno Externo General y el Entorno Especifico	134
Tabla 34 Identificación de Amenazas "A" y Oportunidades "O"	136
Tabla 35 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	139
Tabla 36 Encuesta realizada para el diagnóstico de la empresa Drive Pizza	141

Tabla 37	Árbol de Competencias de la empresa DRIVE PIZZA	149
Tabla 38	Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F” de la empresa Drive Pizza	154
Tabla 39	Matriz de Factores Internos – EFI.....	159
Tabla 40	Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Drive Pizza.	161
Tabla 41	Identificación de las necesidades de la organización	162
Tabla 42	Matriz para la Formulación de Estrategias para la empresa Drive Pizza	164
Tabla 43	Selección de las Mejores Estrategias para la empresa Drive Pizza	168
Tabla 44	Principios para Integrar en el Marco Filosófico de la empresa Drive Pizza	172
Tabla 45	Estrategias y Acciones de la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá al Año 2026.....	174

LISTADE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conceptos básicos de la administración estratégica	37
Gráfico 2 Composición del entorno externo	56
Gráfico 3 Cuatro retos claves del sector gastronómico	68

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de administración estratégica.....	36
Ilustración 2 Logo de la empresa Drive Pizza	41

RESUMEN

El diseño de un plan estratégico permite que el la empresa y restaurante Drive Pizza de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca cuente con una herramienta que le posibilite realizar acciones firmes que incrementen su productividad general concediendo un crecimiento organizacional, esto se lleva a cabo analizando los factores internos y externos de la organización que puedan afectar el posicionamiento y crecimiento de la organización a raíz de un análisis de matrices como lo son: PESTEL, Fuerzas competitivas, EFE, Árbol de competencias, DOFA, EFI; que suministra información valiosa como lo son las necesidades de la empresa que en conclusión se generan las estrategias correctivas aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas de la empresa.

Por otro lado, el trabajo de grado se divide en dos capítulos de los cuales el primero hace referencia a la metodología de investigación y marcos de referencia de los cuales se basa y se desarrolla el trabajo investigativo y el segundo capítulo se inicialmente se hace un análisis del entorno general, específico e interno de la empresa Drive Pizza, lo cual nos brinda información pertinente de los factores que benefician y afectan el posicionamiento y la competitividad del restaurante; Finalmente, se realiza un direccionamiento estratégico, plan de acción, con el cual la empresa puede construir el escenario futuro concreto mediante la toma de decisiones correctas aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades que esta tiene.

El presente trabajo de investigación Cualitativa-Cuantitativa y al mismo tiempo descriptiva, explicativa y prospectiva tiene como objetivo principal crear un plan estratégico a la empresa DRIVE PIZZA para los años 2022 – 2026 ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca. La planeación se basa en una investigación exhaustiva del mercado, la identificación de oportunidades de negocio y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Se implementó un plan estratégico para el crecimiento y la expansión de la empresa en el mercado.

El resultado del trabajo es un plan estratégico detallado que proporciona un marco sólido para el crecimiento de la empresa. Se espera que este trabajo sea útil para la administración de la empresa. Además, este trabajo contribuye al desarrollo de la economía local al promover el crecimiento y expansión de las Pymes tulueñas tanto en el mercado local como a nivel regional y nacional de la empresa objeto de estudio y por ende generar más empleos.

Palabras clave: Plan estratégico, desarrollo organizacional y prospectiva.

ABSTRACT

The design of a strategic plan allows the Drive Pizza company and restaurant in the city of Tuluá Valle del Cauca to have a tool that enables it to carry out firm actions that increase its general productivity, granting organizational growth, this is carried out by analyzing the internal and external factors of the organization that may affect the positioning and growth of the organization as a result of an analysis of matrices such as: PESTEL, Competitive Forces, EFE, Tree of Competencies, DOFA, EFI; that provides valuable information such as the needs of the company that, in conclusion, corrective strategies are generated, taking full advantage of the opportunities and strengths of the company.

On the other hand, the degree work is divided into two chapters of which the first refers to the research methodology and reference frameworks on which the investigative work is based and developed and the second chapter is initially an analysis of the general, specific and internal environment of the Drive Pizza company, which provides us with pertinent information on the factors that benefit and affect the positioning and competitiveness of the restaurant; Finally, a strategic direction is made, an action plan, with which the company can build the specific future scenario by making the right decisions, taking full advantage of the strengths and opportunities that it has.

The main objective of this Qualitative-Quantitative and at the same time descriptive, explanatory and prospective research work is to create a strategic plan

for the company DRIVE PIZZA for the years 2022 - 2026 located in the city of Tuluá Valle del Cauca. The planning is based on an exhaustive investigation of the market, the identification of business opportunities and the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. A strategic plan for the growth and expansion of the company in the market was implemented.

The result of the work is a detailed strategic plan that provides a solid framework for the growth of the company. It is expected that this work will be useful for the administration of the company. In addition, this work contributes to the development of the local economy by promoting the creation and growth of the company under study and generating more jobs.

Keywords: Strategic plan, organizational development and prospective.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones de competitividad para las empresas hoy por hoy son muy importantes debido al mundo globalizado e interconectado, lo que obliga a las mismas a establecer estrategias organizacionales efectivas que permitan trabajar bajo los altos estándares de calidad que garanticen el crecimiento a largo plazo y la permanencia dentro del sector al que pertenecen.

Las empresas del sector gastronómico y cualquier empresa en general deben aplicar la planeación, la organización, la dirección y el control de manera sistemática orientado el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante acciones que logren mantener el desarrollo económico del sector, la rentabilidad de la organización y el posicionamiento en el mercado

Empresas como Drive Pizza pertenecen al sector gastronómico y este a nivel nacional y mundial se apoya bajo el precepto de la satisfacción del cliente generando fidelidad, recordación y permanencia. En Colombia según (ACODRES, 2022) “Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica”; existen más de 52.000 restaurantes formalmente constituidos, lo cual genera una productividad nacional del 4% del PIB (Producto Interno Bruto Nacional) y consolida la industria gastronómica, el gremio más importante del sector turismo.

Así mismo en el departamento del Valle del Cauca, según el informe de (Camara de Comercio De Tuluá, 2022) junto con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) determinan que el 90% son Pequeñas y medianas empresas (Pymes) dedicadas a servicios tales como hoteles y restaurantes.

La empresa Drive Pizza es un restaurante que se crea en la búsqueda de nuevas experiencias de comida en el municipio Cartago y posteriormente llega al municipio de Tuluá Valle del Cauca, mezclando diferentes culturas de la comida italiana que ofrece una gran variedad de platos a un buen precio que genera atracción para las familias “Tulueñas” y sus alrededores; con base a lo propuesto la empresa considera necesario implementar un plan estratégico que posibiliten el crecimiento de flujo de clientes en su sede principal y la nueva sede en el centro comercial la herradura, así mismo que le permita afrontar los retos considerables en cuanto a estrategias

Inicialmente se presenta las condiciones generales de la empresa, sus antecedentes, sus objetivos, marcos de referencia (teórico, conceptual, metodológico, entre otros). Seguidamente se relacionan las fases de ejecución de los objetivos específicos propuestos para el desarrollo del presente proyecto de investigación y finalmente se genera un plan de acción, conclusiones y recomendaciones respectivamente.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

COMPETITIVIDAD: Está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega. Estos tres elementos tendrán que ser atendidos por las autoridades de cada organización si desean fabricar un producto u ofrecer un servicio que sea capaz de competir en el mercado.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Proceso mediante el cual la organización decide evaluar los valores, conductas, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico y originando un cambio en la cultura organizacional.

DIFERENCIACIÓN: La diferenciación es una estrategia que genera ventaja competitiva. Esta determinada por la aportación de valor que puedan percibir los clientes de un producto o servicio que ofrezca la empresa.

EMPRESA: Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier tipo de organización.

FIDELIDAD: Compromiso por parte del usuario a la marca y por parte de la empresa hacia el usuario. Con esto se pretende que la empresa cumpla una

serie de requisitos y promesas establecidas, es un paso importante hacia la fidelización del cliente.

FIDELIZACIÓN: Actitud positiva que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera.

MARKETING: El contexto actual de globalización y altos niveles de competitividad, exige a las empresas un cambio en la forma como se concibe la orientación del negocio, es decir una transición del perfeccionamiento del bien o servicio a un enfoque en el cliente:

OBJETIVOS CORPORATIVOS: Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de las organizaciones y sus oportunidades de marketing.

PLANES DE ACCIÓN: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su mejoría, seguimiento y evaluación.

POSICIONAMIENTO: Es el resultado de tener ventaja competitiva, pues es la capacidad de una empresa para ubicarse en el mercado de forma sostenible en el tiempo de manera fuerte.

1. CAPITULO UNO

1.1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el paso del tiempo, los riesgos de fallas que presentan las empresas cada vez son más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina empresarial hacen que las directivas profesionales de hoy en día tomen con total seriedad la administración estratégica para mantener la competitividad de sus empresas en un entorno cada vez más volátil.

Es por ello que se determina que actualmente la empresa DRIVE PIZZA no dispone de un plan estratégico estructurado que le permita enfrentar los diversos desafíos tales como responder más adecuadamente a los cambios en los mercados y la competencia mediante el pensamiento estratégico; por esta razón se presentó la idea de proponer un plan que inicie desde el año en curso hasta el 2026, el cual este diseñado con el objetivo de lograr la eficiencia en el desarrollo de los procesos dentro de la empresa y así mismo alcanzar las metas propuestas con la una mayor productividad.

Teniendo en cuenta que con un plan estratégico bien estructurado para la empresa Drive Pizza, tendrá a la mano un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinarán el rendimiento a largo plazo, por lo tanto, este

trabajo hará énfasis en el monitoreo y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa.

La industria de restaurantes a nivel nacional, ha tenido un gran potencial y la ciudad de Tuluá no está exenta pues hoy en día se cuenta con una amplia variedad de opciones gastronómicas, pero la empresa Drive Pizza ha identificado una oportunidad de mercado para la apertura de un restaurante italiano de alta calidad. A pesar de que hay varios restaurantes similares, no existe un establecimiento que ofrezca auténticos platos italianos y una experiencia culinaria única y diferenciada.

En Colombia, según datos aportados por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acordes, existen más de 52.000 restaurantes formalmente constituidos, productividad que representa el 4% del PIB nacional y consolida la industria gastronómica, el gremio más importante del sector turismo. (DANE - Departamento Nacional de Planeación, 2022); sin embargo, el problema radica en que todos los restaurantes se enfocan a ofrecer una experiencia culinaria auténtica y diferenciada, con un enfoque en la calidad de los ingredientes y la excelencia del servicio al cliente y no en estrategia competitiva para destacar frente a los otros restaurantes italianos y atraer a un público diverso.

Según (DANE, 2022) En el valle del Cauca, de todas las empresas que hasta el censo último del DANE estaban registradas, el 90% son Pymes dedicadas a

servicios tales como hoteles y restaurantes, recapitulando los datos del entorno nacional, regional y local, en el que se ubica el restaurante Drive Pizza, se puede decir que el sector gastronómico en Colombia y particularmente en el valle del cauca donde se sitúa este establecimiento, es un sector interesante que atrae inversionistas, dadas las cifras de crecimiento y desarrollo.

Para abordar este problema, se tendrá una investigación exhaustiva del mercado local, así como la identificación de los recursos necesarios para la planificación, diseño y puesta en marcha del plan estratégico. También se deberán establecer objetivos específicos y medibles, estrategias de marketing efectivas y un plan financiero sólido para garantizar la viabilidad económica del negocio, lo que permitirá al restaurante Drive Pizza del municipio de Tuluá competir exitosamente en el mercado local.

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el proceso para desarrollar un plan estratégico a la empresa DRIVE PIZZA para los años 2022 – 2026 ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca que le permita generar mayor rentabilidad y posicionamiento a nivel local y regional?

1.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el análisis del entorno externo general y específico de la empresa Drive Pizza?
- ¿Cómo es el diagnóstico interno de la empresa Drive Pizza?
- ¿Cómo se formula la matriz DOFA de la empresa Drive Pizza
- ¿De qué manera se establece el direccionamiento estratégico de la empresa Drive Pizza en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es un proceso fundamental para la viabilidad y el éxito de cualquier negocio, y en el sector gastronómico es especialmente importante. En el caso de la empresa drive pizza, es fundamental contar con un plan de planeación que permita identificar las oportunidades y desafíos del mercado, y diseñar una estrategia efectiva para competir en el mercado.

La justificación para la realización de este trabajo de planeación radica en la necesidad de identificar los problemas y desafíos específicos a los que se enfrenta la empresa drive pizza. Entre los problemas más comunes se encuentran la competencia en el mercado, la calidad de los ingredientes, la excelencia del servicio al cliente, la gestión de costes y la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, el sector gastronómico también ha enfrentado desafíos en los últimos años, como el aumento en los costos de insumos y la competencia desleal. La pandemia del COVID-19 también tuvo un impacto significativo en el sector, con la necesidad de cierres temporales de restaurantes y la disminución en el turismo y la actividad económica en general.

En respuesta a estos desafíos, el sector gastronómico ha mostrado una gran capacidad de adaptación y resiliencia, con la implementación de nuevas estrategias de marketing y venta en línea, la adopción de medidas de bioseguridad y la creación

de nuevos productos y servicios. Se espera que el sector gastronómico continúe siendo una parte importante de la economía colombiana en los próximos años, y que se sigan desarrollando nuevas oportunidades y desafíos en el mercado.

Además, la planeación estratégica permitirá identificar las fortalezas y oportunidades del restaurante italiano, establecer objetivos públicos específicos y medibles, definir el objetivo y diseñar una estrategia de marketing efectiva. Todo esto permitirá al restaurante italiano ofrecer una experiencia culinaria auténtica y diferenciada que atraiga a un público amplio y diverso, lo que se traducirá en una mayor rentabilidad y sostenibilidad económica del negocio a largo plazo.

Marco internacional: Las Tendencias y demanda del mercado global de restaurantes de comida italiana: El proyecto puede analizar las tendencias y preferencias internacionales en el consumo de comida italiana, así como los estándares de calidad y las mejores prácticas en la industria de la restauración a nivel mundial. Esto ayudará a la empresa a adaptar su plan estratégico para satisfacer las expectativas de los clientes internacionales y competir a nivel global.

Marco Nacional: Regulaciones y leyes gubernamentales: El proyecto puede considerar las regulaciones y leyes nacionales relacionadas con la operación de restaurantes, la seguridad alimentaria, los impuestos y otros aspectos legales que

corresponden a la industria de la restauración en Colombia. Esto asegurará que el plan estratégico cumpla con los requisitos legales y operativos del país.

Tendencias y características del mercado local: El proyecto puede analizar el mercado de restaurantes en la ciudad de Tuluá y en la región del Valle del Cauca, considerando las preferencias de los consumidores, las características demográficas, la competencia local y las oportunidades de crecimiento. Esto ayudará a la empresa a adaptar su plan estratégico para satisfacer las necesidades específicas del mercado local.

Marco Regional: Alianzas y colaboraciones regionales: El proyecto puede explorar las oportunidades de establecer alianzas estratégicas con proveedores locales, productores de alimentos regionales y otros actores clave en la cadena de suministro. Esto puede fortalecer la propuesta de valor de DRIVE PIZZA y apoyar el desarrollo sostenible de la región.

En resumen, el trabajo de planeación de la empresa Drive Pizza es fundamental para identificar y resolver los problemas y desafíos específicos del negocio, y diseñar una estrategia efectiva para competir en el mercado. La planeación permitirá ofrecer una experiencia gastronómica única y auténtica para sus clientes, lo que garantizará la viabilidad económica y competitiva del negocio a largo plazo.

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente proyecto es valioso a nivel personal y profesional ya que permite poner en práctica en un entorno real los conocimientos adquiridos en la academia generando así capacidad de análisis y visión crítica frente a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito empresarial, desarrollando virtudes como la resolución de problemas, aprendizaje continuo, capacidad de leer el entorno y capacidad de respuesta. Además, brinda las bases y las herramientas para la generación de estrategias.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer la hoja de ruta para la empresa bajo el análisis de la situación interna y externa, permite identificar variables que influyen en el desarrollo de los procesos, brinda la posibilidad de prever situaciones futuras, la formulación de objetivos y la generación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos a través de la implementación de planes de acción.

Entendiendo la importancia de la planeación estratégica y los beneficios que trae para el cumplimiento de metas y el crecimiento de la empresa, y evidenciando que la empresa DRIVE PIZZA actualmente no cuenta con un plan estratégico, vemos la posibilidad y la necesidad de iniciar el proyecto, ya que es de gran utilidad

para el mejoramiento en la toma de decisiones de la empresa, teniendo en cuenta además las condiciones de emergencia sanitaria por la cual atraviesa el país debido a la pandemia generada por el virus Covid-19 y entendiendo el impacto que se ha generado sobre la economía nacional y local.

De esta manera pondremos en práctica los conocimientos adquiridos y generaremos valor a través de la creación del plan estratégico 2022 – 2026 para la empresa DRIVE PIZZA.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Esta investigación parte de realizar un diagnóstico inicial que nos permita evaluar la situación actual de la empresa DRIVE PIZZA y asimismo con los resultados obtenidos proponer un plan estratégico que permita fortalecer aquellos factores que más inciden en el desempeño y crecimiento de la empresa.

Por ende, el tipo de investigación utilizado en el presente proyecto de investigación para llevar con total a cabalidad el mismo, es de tipo descriptivo ya que se pretende describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla, caracterizarla y analizar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar. Y cuantitativa por que intenta recopilar información a través de datos y el uso de herramientas matemáticas, estadísticas e informáticas para medirlos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Crear un plan estratégico a la empresa DRIVE PIZZA para los años 2022 – 2026 ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Drive Pizza.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa Drive Pizza.
- Formular la matriz DOFA de la empresa Drive Pizza
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Drive Pizza en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción.

1.4. MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1. MARCO TEÓRICO

(Wheelen & Hunger, 2013) En su libro de *Administración estratégica y política de negocios* establecen que por medio de la auditoría estratégica considerada una metodología integral para el análisis de casos empresariales, proporciona a los autores un esquema profesional para el análisis de casos con factores externos e internos de las empresas y dirige a la creación de alternativas estratégicas e implementación de programas que exalten el desempeño a largo plazo.

Como se puede constatar en el libro de (Wheelen & Hunger, 2013), una encuesta aplicada a cerca de 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificado fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un entorno rápidamente cambiante.

La administración estratégica ha evolucionado hasta el punto en que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un entorno

dinámico y complejo. Para ello las organizaciones deben reducir sus características burocráticas y ser más flexibles, así lo estima (Wheelen & Hunger, 2013).

Lo que significa que las empresas deben desarrollar flexibilidad estratégica, es decir, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra.

En contexto, la flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos, desarrollando una organización que tenga la capacidad de crear adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas (Wheelen & Hunger, 2013).

Las organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales, así lo afirma (Wheelen & Hunger, 2013):

1. Resolución sistemática de problemas
2. Experimentación con nuevos enfoques
3. Aprenden de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros.
4. Rápida y eficiente transferencia de conocimientos a través de la organización.

Es por ello que (Wheelen & Hunger, 2013), determinan que la administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el

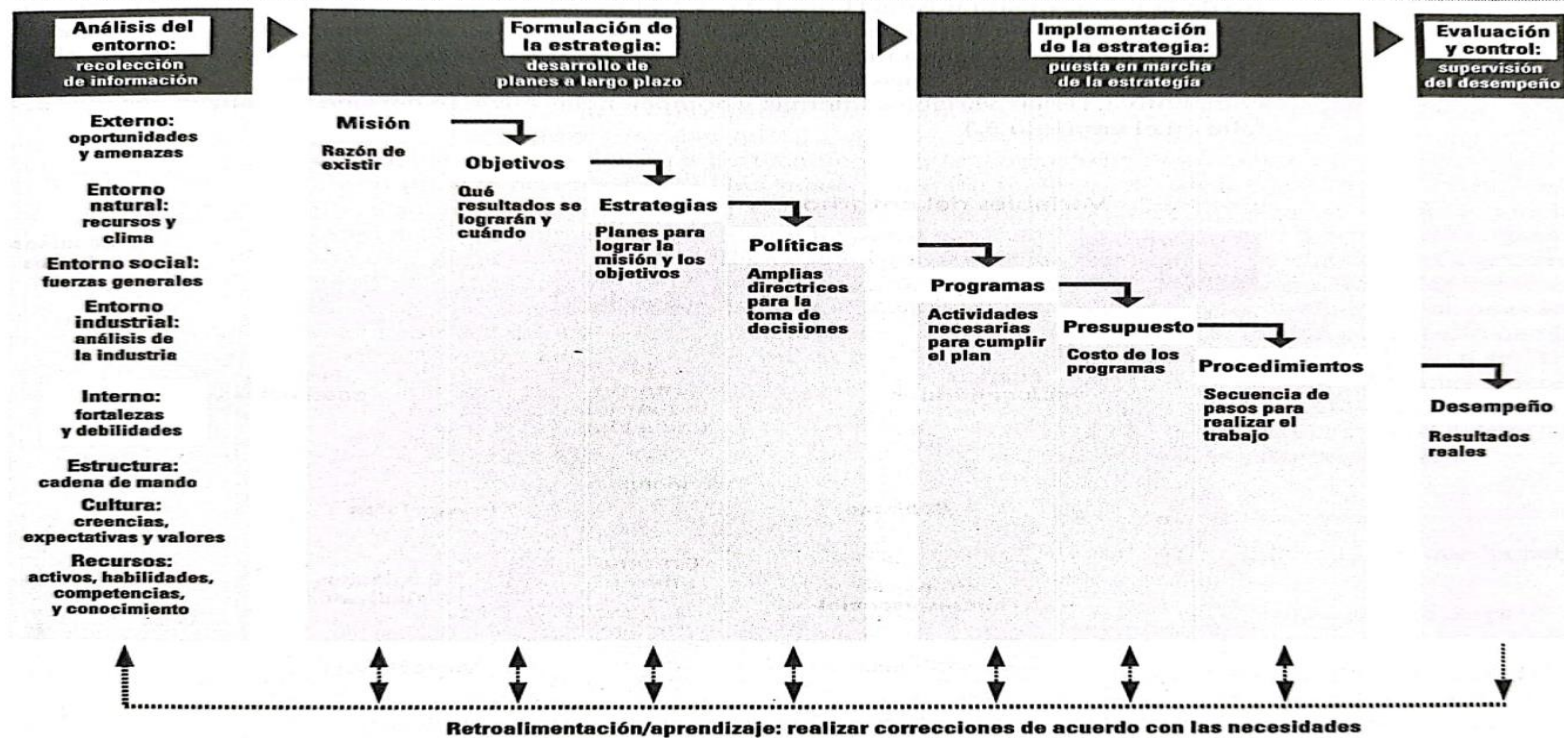
estancamiento, por medio de la experimentación y el autoexamen continuos. El personal de todos los niveles, no solo de la alta gerencia, participan en la administración estratégica, pues ayuda a supervisar de cerca el entorno en busca de información crítica, sugiere cambios a la estrategias y programas para aprovechar los cambios del entorno y trabaja con otros para mejorar continuamente los métodos de trabajo, los procedimientos y las técnicas de evaluación (Wheelen & Hunger, 2013).

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos que se presentan a continuación bajo un modelo que presenta (Wheelen & Hunger, 2013) en su libro:

Ilustración 2

Modelo de administración estratégica

FIGURA 1-2 Modelo de administración estratégica



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancements of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. © 1982, 1985, 1998 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

Nota. Fuente tomada de (Wheelen & Hunger, 2013)

A continuación, se realiza una contextualización de los temas anteriormente mencionados

Gráfico 2

Conceptos básicos de la administración estratégica

ANÁLISIS DEL ENTORNO	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	EVALUACIÓN Y CONTROL
<ul style="list-style-type: none">• Implica vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la empresa, su propósito es identificar los factores estratégicos como por ejemplo los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía.	<ul style="list-style-type: none">• Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades (FODA). Incluye la definición de la misión empresarial, la descripción de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y establecimiento de directrices de política.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. La "planificación operativa" implica la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas.

Nota. Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013)

Por su parte establecer un plan de acción mediante la planeación estratégica para la empresa Drive Pizza se centra en delimitar los objetivos organizacionales mediante las diferentes necesidades que presenta generando así un incremento en sus utilidades y ventaja competitiva dentro del sector gastronómico de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca.

1.4.2. MARCO CONTEXTUAL

La empresa DRIVE PIZZA, identificada con el Nit. 75093033-4, se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca.

DRIVE PIZZA se desarrolla dentro del sector económico de la alimentación como un restaurante con un concepto diferente de comida italiana con más de 55 platos diferentes entre pizzas, pastas, sándwiches, hamburguesas y ensaladas, los cuales son preparados con productos de excelente calidad y con la fórmula propia de salsas que otorgan el valor agregado y diferenciador de los otros productos que compiten en el mercado, además de contar con cómodas instalaciones y un amoblado acogedor que le dan una experiencia agradable al cliente mientras come sus alimentos.

La empresa está constituida como persona natural a nombre de Leonardo Tejada y su nombre comercial es DRIVE PIZZA, cuenta con dos sedes en la ciudad de Tuluá ubicadas; una en la calle 26 número 25 – 41 Barrio Alvernia, la cual es la sede principal en el municipio y la segunda tiene su ubicación dentro del centro comercial la herradura ubicada entre las calles 28 y carrera 19 del Barrio Centro, en las cuales trabajan un total de 17 empleados.

La idea de “DRIVE PIZZA” nace de dos amigos en Manizales – Caldas que trabajan juntos en una pizzería llamada Pizza Factory, tras un despido inesperado y la necesidad de poder ofrecer un buen porvenir a sus hijos los cuales tenían menos de dos años de nacidos, estos dos amigos deciden emprender. Es en ese momento en el año 2.000 cuando con un presupuesto de Tres millones quinientos mil pesos (\$3.500.000) y con la premisa de no competir directamente con quien había sido su empleador. Abre en Cartago el primer negocio de estos dos amigos que se convertiría posteriormente en la Marca “DRIVE PIZZA”.

Inicialmente el local donde operaba la pizzería solo contaba con una barra de servicio en donde se atendían y despachaban los pedidos mas no había mesas para consumir los alimentos, pasados los meses toman un local vecino y ampliaron su operación incluyendo mesas para el consumo directamente en el establecimiento, con el tiempo tomaron un local mucho más grande ya que la acogida del negocio era cada vez mejor y aumentaba la demanda del producto.

Cinco años después de consolidarse en Cartago como un restaurante de comida italiana acreditado nace la idea de expandir la marca a otro municipio, de este modo llega Leonardo Tejada al municipio de Tuluá y abre el primer establecimiento de “DRIVE PIZZA”, el cual tras 10 meses de operación en la zona rosa del municipio y no obtener los resultados esperados, decide cambiar de ubicación para el barrio Alvernia en dónde se perfiló de una manera distinta al

restaurante y se segmentó hacia un nicho de mercado diferente, obteniendo así incremento en las ventas y una estabilidad en la operación del negocio, lo que permitiría después abrir una segunda sede que se ubicaría en el centro comercial la Herradura.

Con el paso del tiempo DRIVE PIZZA se ha consolidado en el municipio de Tuluá como un restaurante de comida italiana que ofrece comida de excelente calidad, variedad en sus productos y comodidad en sus instalaciones además de un ambiente agradable para que los usuarios disfruten de sus alimentos.

La marca “DRIVE PIZZA” se ha extendido geográficamente y tiene presencia en 5 municipios de diferentes departamentos, con un total de 8 unidades de negocio las cuales se han expandido como un negocio familiar ya que se ha compartido el modelo de negocio y las recetas para que amigos y/o familiares de los fundadores del negocio puedan abrir los restaurantes en los otros municipios haciendo uso del Good Will ya consolidado durante más de 10 años en Tuluá y 20 años en Cartago.

Nota: Propietarios de la empresa Drive Pizza.

Ilustración 2

Logo de la empresa



Nota: Propietarios de la empresa

1.4.3. MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS DEL ENTORNO: Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externos e internos hasta el personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los factores estratégicos, la forma más sencilla de realizar el monitoreo es a través del análisis DOFA (Talancón, 2007).

ÁRBOL DE COMPETENCIAS: La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (Godet, 2000).

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (Burbano-Pérez, 2017)

DOFA: Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones (Wheelen & Hunger, 2013).

ENTORNO SOCIAL: Es el sistema social de la humanidad que incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que su pueden influir, y con frecuencia los hacen, en sus decisiones de largo plazo (Wheelen T. L., 2013).

ESCENARIOS: Es un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir (Wolters Kluwer, 2020).

ESTRATEGAS: Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario (Delmar, 2003).

ESTRATEGIA: Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo (Ansoff, 1976).

EVALUACIÓN Y CONTROL: es un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas (BRAZZOLOTTO, 2012).

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

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Es un proceso mediante el cual las estrategia y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen T. L., 2013).

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia,

implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (Wheelen T. L., 2013).

LA COMPETITIVIDAD: Es la capacidad que tiene la institución de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas (Wheelen T. L., 2013).

Matriz EFE: Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (ROJAS, 2002).

MATRIZ EFI: Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Gehisy, 2021)

MISIÓN: Propósito o razón de su existencia, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica

el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve (Wheelen T. L., 2013).

OBJETIVOS: Resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible de manera cuantificada. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización (Hernández, 2021).

PLANEACION: Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos (Significados, 2020).

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

PROCEDIMIENTOS: Construyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa (Wheelen T. L., 2013).

PROGRAMA: Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único, hace que la estrategia se oriente hacia la acción (Robbins & Coulter, 2014).

PROSPECTIVA: Es una herramienta que permite abordar, desde la estrategia, caminos para mejorar las compañías a futuro. Esto implica evaluar si una empresa es rentable y sostenible y de no ser así entrar a definir estrategias que le permitan serlo (Sierra R. C., 2013).

PROSPECTIVA: La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido (Sierra, TOMAs MIKLOS, & MA ELENA TELLO , 1992).

VISIÓN: Stephen Covey (1989), quien afirma que la visión es un hábito de la gente altamente efectiva, ya que se traduce en la capacidad de emprender con un fin en mente. Este hábito refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a su propia existencia "... el poder de una visión es increíble", de esta manera nace una definición que relaciona la visión con el liderazgo (González A, Manrique Salas, & González Bonilla, 2010).

1.4.4. MARCO ESPACIAL

Este proyecto se realizará en la empresa DRIVE PIZZA ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca, la empresa está constituida como persona natural a nombre de Leonardo Tejada y su nombre comercial es DRIVE PIZZA, cuenta con dos sedes en la ciudad de Tuluá ubicadas; una en la calle 26 número 25 – 41 Barrio Alvernia, la cual es la sede principal en el municipio y la segunda tiene su ubicación dentro del centro comercial la herradura ubicada entre las calles 28 y carrera 19 del Barrio Centro, en las cuales trabajan un total de 17 empleados.

Es importante hacer referencia del Municipio de Tuluá, la cual por su ubicación geográfica juega un papel de centro equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento por la otra, de acuerdo a lo anterior Tuluá es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad, a diciembre de 2019, posee 380 empresas pequeñas , 92 medianas además se aprecia que el sector de servicios está representando con 43 unidades productivas, objeto de este estudio .

Para (Camara de comercio de Tuluá, 2021) Su ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros

de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros (Camara de comercio de Tuluá, 2021).

Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial (Camara de comercio de Tuluá, 2021).

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

encuentra clasificado según la Ley 617 de 2000 en categoría 2 y posee una extensión de 818 kilómetros cuadrados (IGAC 2017) y una densidad poblacional de 267,91hab/Km cuadrados (Camara de Comercio De Tuluá, 2022).

Climas, topografías y pisos térmicos: El municipio posee gran diversidad de climas, topografías y pisos térmicos; se encuentra constituido por 24 corregimientos y 132 veredas, 9 Comunas y 137 barrios (Camara de Comercio De Tuluá, 2022).

La Estructura Vial y de Transporte generada por la vía panamericana en la doble calzada Buga- Tuluá – La Paila, al igual que la Troncal del Pacifico o vía Panorama, han permitido que esta ciudad tenga acceso desde los municipios que la circundan (Camara de Comercio De Tuluá, 2022).

1.4.5. MARCO TEMPORAL

Para la realización del proyecto se estima una duración de 6 meses; tiempo pertinente para el análisis de toda la información y la realización del plan estratégico para DRIVE PIZZA para el periodo 2022 - 2026.

1.4.6. MARCO LEGAL

Para abrir una nueva sucursal para el caso de la empresa Drive Pizza en Colombia, es necesario obtener una serie de permisos y licencias. Esto incluye el registro ante la Cámara de Comercio, la obtención del RUT (Registro Único Tributario), y la obtención de permisos sanitarios y de seguridad emitidos por la autoridad local. También se puede obtener la obtención de permisos adicionales para la venta de bebidas alcohólicas o la realización de eventos especiales.

Normas sanitarias: Los restaurantes en Colombia deben cumplir con una serie de normas sanitarias, como la manipulación adecuada de alimentos, la limpieza y desinfección de las instalaciones, y el manejo seguro de residuos. Estas normas están establecidas por la autoridad sanitaria y son supervisadas periódicamente para garantizar el cumplimiento.

Normas laborales: Los empleados de un restaurante Drive Pizza en Colombia están protegidos por las leyes laborales del país. Esto incluye el pago de salarios y prestaciones sociales, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección contra la discriminación. Es importante tener en cuenta que las leyes laborales en Colombia pueden ser complejas y es recomendable contar con el asesoramiento de un abogado especializado.

Normas de propiedad intelectual: Si la empresa Drive Pizza cuenta con una marca registrada, es importante asegurarse de que no infrinja ninguna ley de propiedad intelectual en Colombia. Además, se deben tener en cuenta las leyes de derecho de autor y propiedad intelectual en la creación de menús y recetas.

Normas de comercio exterior: Si se planea importar productos italianos para su uso en el restaurante, es importante tener en cuenta las leyes y regulaciones de comercio exterior en Colombia. Esto puede incluir la obtención de permisos de importación y el cumplimiento de los requisitos de etiquetado y seguridad alimentaria.

En general, es importante contar con el asesoramiento de expertos legales en Colombia para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y aplicar al sector gastronómico y evitar posibles sanciones o multas.

En Colombia, los restaurantes y establecimientos de comida están sujetos a una serie de normas y regulaciones. A continuación, se mencionarán algunas de las principales leyes, decretos y resoluciones que se aplican en esta especialidad:

- Decreto 3075 de 1997: Establece las normas sanitarias para la manipulación de alimentos en establecimientos como restaurantes. Regula aspectos como el manejo higiénico de alimentos, las

condiciones de almacenamiento y transporte, y las medidas de prevención de enfermedades transmitidas por alimentos.

- Resolución 2674 de 2013: Establece los requisitos sanitarios para la operación de establecimientos de alimentos y bebidas. Regula aspectos como la estructura física del establecimiento, el control de plagas, la capacitación del personal, el manejo de residuos y la seguridad alimentaria.
- Decreto 1500 de 2007: Establece las disposiciones sobre condiciones sanitarias de los establecimientos de preparación y gasto de alimentos para consumo humano. Regula aspectos como la infraestructura, el equipamiento, la manipulación de alimentos, la higiene del personal y el control de calidad.
- Resolución 267 de 2016: Establece los requisitos sanitarios y de inocuidad para la prestación del servicio de alimentos en establecimientos de comida rápida y establecimientos similares. Regula aspectos como la infraestructura, los procedimientos de limpieza y desinfección, la trazabilidad de los alimentos y la capacitación del personal.
- Resolución 2827 de 2006: Establece las disposiciones sobre el manejo y uso de productos químicos en la industria de alimentos y bebidas. Regula aspectos como el registro, almacenamiento,

etiquetado y manipulación segura de los productos químicos utilizados en los establecimientos de alimentos.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

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

Durante el desarrollo de la investigación se contará con la participación y asesoría profesional de expertos conocedores del tema de estrategia y prospectiva, con los actores, quienes activamente, aportarán su experiencia y conocimiento práctico en los procesos y formas de la prestación del servicio de la empresa Drive Pizza, donde se consultará la referencia bibliográfica con la cual se conceptualiza esta investigación.

El desarrollo del proyecto amerita utilizar los métodos analítico y sintético, por cuanto proporcionan profundidad y rigurosidad en cada capítulo, mostrando al graduando el nivel de manejo, tanto de técnicas, construcción de nuevas ideas, que contribuya al desarrollo del plan estratégico para la empresa Drive Pizza.

2. CAPITULO DOS

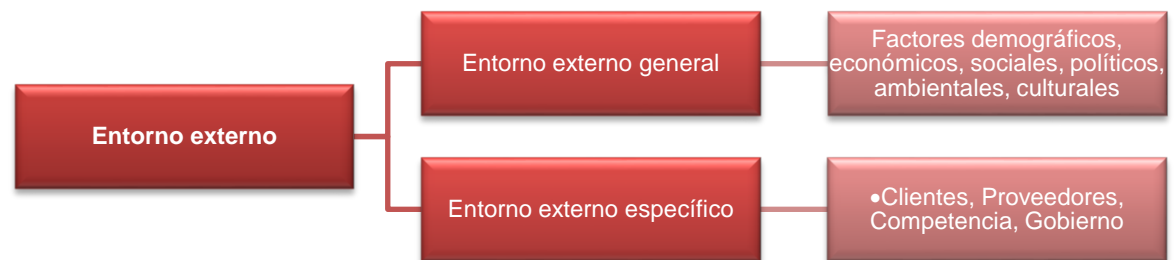
2.1. Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Drive Pizza.

A continuación, se realiza un análisis del entorno externo general y específico de la empresa con el fin de consolidar una mirada estructural y organizada del mercado al que pertenece la empresa Drive Pizza.

Para (Wheelen & Hunger, 2013) el análisis del entorno externo es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externos e internos hasta el personal clave de la organización.

Grafico 2

Composición del entorno externo



Nota: Los autores apoyados en referencias bibliográficas (UTI, 2021)

Es importante transitar primero por una descripción de los aspectos más importantes del sector gastronómico en cuanto a su participación en la economía nacional, las condiciones de los entornos tanto ambientales como sociales, políticos de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca y del país en general; para concluir el presente objetivo se concentra la atención en el comportamiento habitual interno de la empresa y el restaurante como tal y detallar aspectos que son relevantes como lo son sus productos, los clientes y la competencia.

Para (Wheelen & Hunger, 2013) Todos estos factores serán evaluados dentro del sector el cual pertenece la compañía DRIVE PIZZA a partir de estos factores, se resumirán las oportunidades y amenazas primordiales para la elaboración del plan estratégico.

2.1.1. ENTORNO GENERAL

El entorno externo general son aquellos factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Es más difícil de controlar, ya que los factores están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento de esta situación para adelantarse a posibles cambios (UTI, 2021)

2.1.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Hacer este análisis obedece a estudiar las poblaciones humanas del municipio de Tuluá en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos de interés referente a las personas que constituyen los mercados.

Tamaño de la población

Según las proyecciones del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022), el municipio de Tuluá Valle del Cauca, para el año 2020 según lo estima el informe tiene un total de 103.689 equivalente al 47,4% de la población hombres y 115.123 mujeres equivalentes al 52,6% al total de habitantes respectivamente teniendo en cuenta que el total de la población es de 218.812 habitantes. Se destaca, además, que, del total de habitantes del municipio 178.030 residen en la zona urbana, equivalentes al 81,36% y 40.782 habitantes, equivalentes al 18,64%, habitan en la zona rural de Tuluá. (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Composición de la población por edad (18-35)

En la actualidad, los habitantes del municipio de Tuluá, encuentran inmersos entre diferentes tipos de edades que van desde la primera infancia hasta el adulto mayor, a continuación, se hace un análisis del total de los habitantes entre los 18 y 44 años de edad según los clasifica el DANE que se considera una población atractiva para la empresa.

Tabla 1

Composición de la población por edad en porcentaje

Rango de edad	Hombres	Mujeres
20-24	3,9%	4%
25-29	3,59%	3,58%
30-34	3,23%	3,59%
35-39	3,06%	3,44%
40-44	2,8%	3,24%

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Población étnica

Para él (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022) la población étnica es la cantidad de población según se reconozcan como pertenecientes a alguna étnica o no y de acuerdo al informe del Censo Nacional de Población y

Vivienda 2018. El municipio de Tuluá tiene una población de 8.548 de raza negra, mulata o afrocolombiana abarcando el 4,02 % de la población, además de una población indígena de 499 personas, abarcando el 0,23 % total de la población; mientras que la población de origen étnico en resguardos indígena asciende a 175 que viven dentro de un resguardo indígena abarcando el 0,1% de la población según el Ministerio del Interior - 2017 (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Información SISBEN

La información del SISBEN se recolecta a través de una encuesta que se llama “Ficha del SISBEN” en estas fichas se identifican los hogares y la cantidad de personas, A través de una combinación de variables se le asigna un puntaje al hogar y por tanto a todas las personas de este. Entre más alto el puntaje, mayor es el nivel de bienestar de un hogar en el caso del municipio de Tuluá se encuentran 165.781 personas registradas y 164.312 registros validados por personas; así como 72.674 hogares registrados y 72.417 hogares validados en el Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales - SISBEN (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Comportamiento puntaje SISBEN

La información del SISBEN se puede clasificar según las zonas donde vive la población del municipio de Tuluá. De hecho, hay puntajes diferentes para las

zonas urbanas y rurales, dadas sus diferencias en términos de calidad de vida. El puntaje del SISBEN es un número entre 0 y 100, entre más alto el valor, mayor el nivel de bienestar que disfruta un hogar (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tabla 2

Comportamiento puntaje SISBEN

Zonas	Mínimo	Promedio	Máximo
Cabecera	2,20	32,65	87,11
Centro poblado	0,66	23,78	85,25
Rural disperso	2,10	25,61	81,03

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

La tabla anterior muestra para cada zona: (cabecera municipal, centro poblado y zonas rurales dispersas), el puntaje más bajo que tiene un hogar, el más alto, y el promedio (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

A continuación, se hace un análisis del entorno económico y para hacer el análisis de la empresa Drive Pizza se abordarán analizando información estadística del comportamiento de la dinámica empresarial, del empleo y el activo en millones, no de empresas, de los sectores económicos y especialmente en lo que tiene que ver con la tasa de desempleo y los índices de calidad de vida.

- **Economía nacional**

A partir de cifras publicadas recientemente por el (Banco de la República de Colombia, 2022), referentes al comportamiento económico hasta el primer trimestre de 2019, es posible advertir que, de nuevo, la economía crece, pero con cifras menores a 3 por ciento. En efecto, los primeros tres meses de este año, el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento. Lejos del 4 o 5 por ciento que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país.

Las cifras que corresponden a los sectores de crecimiento en la economía colombiana, además dan base para establecer las razones por las que, aunque el aumento del PIB ha llegado a ser sostenido, este no se traduce en mayores niveles de empleo, tal y como era de esperarse. Es decir, no se ha alcanzado plenamente lo que se reconoce como crecimiento “a favor de los pobres (Reyes, 2022)”.

- PREVISIONES DE CRECIMIENTO

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

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

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

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

La economía de Panamá crecerá al 4,9 %, la de Guyana al 4,6 % y la de Bolivia al 4 %. Según las previsiones de la Cepal, Perú crecerá al 3,2 %, **Colombia al 3,1 %**, Chile al 2,8 %, México al 1 % y Brasil al 0,8 % (REVISTA EL PORTAFOLIO, 2022).

INFLACIÓN EN COLOMBIA 2019

La inflación anualizada en Colombia se ubicó en 3,75% hasta agosto. Esta cifra es superior a la registrada un año atrás, cuando registró 3,10%. Sin embargo, el dato fue menor si se mira específicamente el dato mensual, que fue de 0,09% (frente al 0,12% de agosto del 2018) (REVISTA EL PORTAFOLIO, 2022)

- NIVEL DE DESEMPLEO

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

- BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos de Colombia registra los flujos reales y financieros que el país intercambia con el resto de las economías del mundo, de acuerdo con el *Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional* del FMI, versión 6. Presenta dos grandes cuentas: la cuenta corriente y la cuenta financiera. La cuenta corriente contabiliza nuestras exportaciones e importaciones de bienes y servicios, los ingresos y egresos por renta de los factores (ingreso primario) y por transferencias corrientes (ingreso secundario). La cuenta financiera, que presenta

el mismo signo de la cuenta corriente, registra las fuentes de financiación externa (si hay déficit corriente) o la capacidad de otorgar recursos al resto del mundo (si hay superávit corriente). Los flujos financieros se desagregan en inversión directa, inversión de cartera y otra Inversión (préstamos, créditos comerciales y otros movimientos financieros) y la variación de las reservas internacionales.

En el periodo enero-julio 2019, se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$5.453,8 millones FOB, en el mismo periodo 2018 se presentó un déficit de US\$3.311,4 millones FOB (DANE, 2022)

PRODUCTIVIDAD

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

El índice de producción industrial (IPI), estima la evolución del sector industrial en el corto plazo a través de la variable de producción real a nivel nacional, incluyendo en la industria los sectores de minas y canteras, manufacturero, electricidad, gas y agua (DANE - Departamento Nacional de Planeación, 2022).

MERCADO DE CAPITALES

El débil mercado de capitales de Colombia prepara una larga lista de reformas en busca de incentivar nuevos inversores, instrumentos y emisores de

valores, pero enfrentaría un espinoso camino en el Congreso que deberá aprobar muchos de los cambios a un Gobierno con un limitado capital político (DANE - Departamento Nacional de Planeación, 2022).

RECURSOS ENERGÉTICOS

La energía eléctrica ha sido fundamental para las regiones a nivel global, llevando desarrollo, crecimiento y una mejora en la calidad de vida de sus habitantes. En Colombia, las primeras lámparas iluminadas con energía eléctrica fueron encendidas en Bogotá a finales del siglo XIX, sirviendo como alumbrado público para las calles de la ciudad, y con los años fueron siendo implementadas para uso comercial, residencial e industrial, tanto en las ciudades principales del país, como en poblaciones rurales. Según el último dato del Índice de Cobertura de Energía Eléctrica (ICEE) reportado en 2015, el 96,9% de la población cuenta con energía eléctrica en sus hogares (GRUPO BANCOLOMBIA, 2022); La energía hidráulica sigue liderando el país.

DINAMICA ECONÓMICA PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO

Claramente una opción de emprendimiento para los ciudadanos colombianos es en el sector de los restaurantes; sin embargo, este sector enfrenta sinnúmero de

desafíos que muy pocos conoces y están dispuestos a enfrentar; sin embargo, muchos enfrentan el desafío que finalmente puede ser una experiencia gratificante.

El éxito de los restaurantes no solo se mide por la calidad de su comida; la cantidad de puntos de venta o los reconocimientos que tenga: ya que hay que entrar a analizar su estructura organizacional profundidad para determinar si la operación es sostenible, coherente y que su estructura de costos y gastos sea consecuente a su concepto de negocio que facilita la planeación estratégica.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, durante 2018 más de 18.841 empresas estuvieron dedicadas a la elaboración de comidas y platos preparados; estos registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. De ese total de 18.841 empresas, 18.320 fueron microempresas, 498 fueron PYMES y 23 fueron grandes empresas (Montoya, 2019).

Para el año 2020 según Fedesarrollo, el sector gastronómico mantenía un pronóstico de crecimiento del 3,5% debido a un desempeño favorable de la demanda interna, impulsada por un mayor dinamismo en el consumo de los hogares, y a un mejor comportamiento en la inversión. Así mismo se identificaron cuatro retos claves a los cuales el sector gastronómico se enfrentaría para el año 2020 los cuales son (Pacheco Bernal & Conde Artunduaga, 2022)

Gráfico 3

Cuatro retos claves del sector gastronómico



Nota. Elaboración propia a partir de información de (Montoya, 2019)

A raíz de la pandemia del Covid-19 los restaurantes tuvieron que invertir en herramientas digitales que impulsaran los negocios como lo son las redes sociales, páginas web, implementación de e-commerce, marketing digital, plataformas de domicilios y trabajo remoto. Estos cambios surgen como respuesta a la globalización, al desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación que permitieron desarrollar los hábitos de consumo de los habitantes.

Por último, es importante que los empresarios realicen un diagnóstico de la situación actual para evaluar que tan eficientes son los procesos que se están desarrollando actualmente, determinar que procesos se pueden replantear para la correcta gestión enfocado en acciones contundentes que permitan implementar modelos modernos y dinámicos.

COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Según (La Cámara de Comercio de Tuluá, 2021) presenta su estudio de Comportamiento Empresarial del año 2020, en el que se analiza los resultados y datos estadísticos del Registro Mercantil de los 7 municipios que integran nuestra jurisdicción, en este caso se realiza un análisis del municipio de Tuluá el cual incluye información sobre el dinamismo empresarial, empleos y activos reportados por los empresarios, tomando las diferentes clasificaciones tales como: categoría jurídica, tamaño y sector económico (La Cámara de Comercio de Tuluá, 2021).

Tabla 3

Empresas Vigentes - Municipio De Tuluá Año 2020

Año	Empresas	Empleos	Activos (en millones)
2020	7.401	27.248	\$4.098.860
2021	7.710	29.035	\$4.192.102

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del RUES - RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT (Camara de comercio de Tuluá, 2021)

El total de empresas vigentes pertenecientes al municipio de Tuluá es de 7.710, mostrando un aumento del 4% en relación al año anterior, entre tanto, la cantidad de empleos fueron 1.787 y el total de activos registrados presentó un incremento del 7% y 2% respectivamente.

Según el informe estadístico del comportamiento empresarial de la Cámara de Comercio de Tuluá, el total de empresas vigentes del municipio de Tuluá al año 2020, fue de 7.401 lo que determina que ascendieron 309 unidades productivas.

Tabla 4

Empresas Vigentes por Tamaño, Numero de Trabajadores y Activos en Millones de pesos – Municipio de Tuluá - Año 2021

Tamaño	No de Empresas	No de Trabajadores	Activos (Millones)
Microempresa	7.485	19.667	\$ 1.812.003,1

Tamaño	No de Empresas	No de Trabajadores	Activos (Millones)
Pequeña	184	3.540	\$ 522.720,0
Mediana	31	2.643	\$ 402.778,9
Grande	10	3.185	\$ 1.454.599,9
Total	7.710	29.035	\$ 4.192.101,8

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente: RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT en Informe comportamiento Empresarial Cámara de Comercio de Tuluá 2019 (Camara de comercio de Tuluá, 2021).

De las 7.710 Empresas Vigentes en el Municipio de Tuluá en Año 2021, se clasificaron como Microempresa 7.485 considerando el ajuste del tamaño conforme al Decreto 957 del 2019 del MINCIT, es la Microempresa quien prevalece sobre las demás con 7.485 unidades productivas que representan el 97,1% del total de estas, emplearon 19.667 trabajadores representando el 67,7% y reportaron \$1.812.003,1 millones de activos siendo este el 43,0%; La Pequeña asciende a 184 y representa solo el 2,4%, generando 3.540 empleos que equivale al 12,2% y reportan \$ 522.720,0 millones de activos; La Mediana sumo 31 unidades productivas que representan el 0,4%, con 2.643 trabajadores que representan el 9,1% y reportan \$ 402.778,9 millones de activos; y finalmente la Grande descende con solo 10 empresas que equivalen al 0,1%, generando 3.185 empleos correspondientes al 11,0% y reportan \$ 1.454.599,9 millones de activos.

En cuestión de variación conforme a los resultados del año anterior, solo la Grande empresa presentó disminución en el número de empresas vigentes, pasando de 12 en 2020 a 10 en 2021 (La Cámara de Comercio de Tuluá, 2021)

Tabla 5
Empresas vigentes por categoría jurídica Municipio de Tuluá Año 2020

Categoría jurídica	No. de empresas 2020	% de Empresas	No. de trabajadores	Activos (millones)
Persona Natural	5.970	77,4%	9.225	\$ 199.770,1
Persona Jurídica	1.175	15,2%	11.528	\$ 2.547.978,1
Establecimiento Foráneo	366	4,7%	3.348	\$ 149.082,8
Agencia	182	2,4%	4.777	\$ 1.105347,0
Sucursal	17	0,2%	157	\$ 189.923,8
Total	7.710	100%	29.035	\$ 4.192.101,8

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del RUES - Registro Único Empresarial y Social, CCT (Camara de comercio de Tuluá, 2021)

Del total de las Empresas Vigentes según su conformación jurídica o constitución estatutaria, estas se suelen clasificar en Naturales o Jurídicas, según lo anterior, en el municipio de Tuluá, 5.970 son Persona Natural que representan el 77,4% del total de las unidades productivas, generaron 9.225 empleos y poseen \$ 199.770,1 millones de activos, 1.175 son persona jurídica y a pesar que solo representan el 15,2% emplearon 11.528 trabajadores y poseen \$ 2.547.978,1 millones de activos, 336 son establecimientos foráneos, 182 agencias y 17 sucursales.

Al evaluar la variación entre años, la persona natural la persona jurídica y el establecimiento foráneo presentaron variación positiva representándose así: 3,3 %, 9,4% y 8,9% respectivamente según (La Cámara de Comercio de Tuluá, 2021).

Tabla 6*Empresas Vigentes Por Sector Año 2021 en Tuluá*

Sector	No. Empresas 2021	% Empresas	No. Empresas 2020	Variación 2020 vs 2021	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (Millones)	%Activos (Millones)
Comercio, Reparaciones Alojamiento y Comidas	3.663	47,5%	3.505	4,5%	10.166	35,0%	\$ 707.730,30	16,9%
Industria Manufacturera	812	10,5%	751	8,1%	1.681	5,8%	\$ 30.423,90	0,7%
Otros Servicios	789	10,2%	748	5,5%	5.013	17,3%	\$1.538.643,60	36,7%
Serv. Administrativos	389	5,0%	398	-2,3%	638	2,2%	\$ 23.493,00	0,6%
Construcción	284	3,7%	255	11,4%	1.364	4,7%	\$ 38.736,60	0,9%
Profesionales	264	3,4%	246	7,3%	1.527	5,3%	\$ 133.486,60	3,2%
Transporte y Almacén	254	3,3%	250	1,6%	604	2,1%	\$ 27.995,80	0,7%
Salud y Asistencia Social	228	3,0%	232	-1,7%	1.008	3,5%	\$ 82.701,60	2,0%
Información y Comunicaciones	190	2,5%	161	18,0%	2.689	9,3%	\$ 226.981,20	5,4%
	175	2,3%	170	2,9%	1.063	3,7%	\$ 24.419,00	0,6%

Sector	No. Empresas 2021	% Empresas	No. Empresas 2020	Variación 2020 vs 2021	N. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (Millones)	%Activos (Millones)
Artísticas y Recreación	162	2,1%	188	-13,8%	703	2,4%	\$ 47.173,20	1,1%
Financieras y Seguros	145	1,9%	160	-9,4%	510	1,8%	\$ 671.983,00	16,0%
Agricultura	143	1,9%	141	1,4%	1.210	4,2%	\$ 244.322,40	5,8%
Inmobiliarias	124	1,6%	103	20,4%	211	0,7%	\$ 65.890,20	1,6%
Educación	44	0,6%	41	7,3%	134	0,5%	\$ 3.329,90	0,1%
Agua	28	0,4%	35	-20,0%	380	1,3%	\$ 104.277,80	2,5%
Admón. Pública, Defensa	10	0,1%	10	0,0%	68	0,2%	\$ 2.460,40	0,06%
Electricidad y Gas	5	0,06%	5	0,0%	65	0,2%	\$ 218.051,50	5,2%
Minería	1	0,01%	2	-50,0%	1	0,003%	\$ 1,80	0,00000%
Total	7.710	100%	7.401	4,2%	29.035	100%	\$4.192.101,80	100%

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT

(Camara de comercio de Tuluá, 2021)

La cámara de comercio del Municipio de Tuluá, clasifica de acuerdo a código CIU, en doce (19) diferentes sectores económicos, a las 7.710 **empresas vigentes en el año 2021**, al evaluar los sectores productivos es importante hacer referencia al Comercio y Reparaciones que posee 3.663 empresas que equivale al 47,5% que aportan 35,0% del total de empleos y el 16,9% del total de activos; el sigue el sector de Alojamiento y Comidas que posee 812 empresas equivalente al 10,5%; seguidamente el sector de la Industria Manufacturera con 789 empresas que equivale igualmente al 10,2%, 17,3% del total de empleos y 36,7% del total de activos y el sector otros servicios se mantiene con 398 unidades productivas que equivalen al 5,0% el 2,2% del total de empleos y 0,6% del total de activos.

Frente al ritmo de crecimiento, son los sectores Servicios administrativos, Salud y asistencia social e Inmobiliarias quienes presentan el mayor índice de crecimiento con el 11,4%, 18,0%, 20,4% respectivamente.

Tabla 7*Empresas Vigentes Por Sector y Tamaño Año 2020 en Tuluá*

Sector	Tamaño			
	Micro	Peq	Med	Grande
Comercio, Reparaciones	3.566	83	13	1
Alojamiento y Comidas	810	1	1	0
Industria Manufacturera	760	22	4	3
Otros Servicios	386	2	1	0
Serv. Administrativos	279	5	0	0
Construcción	244	15	4	1
Profesionales	248	6	0	0
Transporte y Almacén	219	7	2	0
Salud y Asistencia Social	179	7	3	1
Información y Comunicaciones	172	2	1	0
Artísticas y Recreación	160	0	1	1
Financieras y Seguros	145	0	0	0
Agricultura	110	32	1	0
Inmobiliarias	124	0	0	0
Educación	42	2	0	0
Agua	26	0	0	2
Admón. Pública, Defensa	10	0	0	0
Electricidad y Gas	4	0	0	1
Minería	2	0	0	0
TOTAL	7.485	184	31	10

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT (Camara de comercio de Tuluá, 2021)

Al poner en relieve las empresas vigentes del municipio de Tuluá según el sector económico y el tamaño de empresa, el sector Comercio y Reparaciones se destaca en las Micro, Pequeña y Mediana empresa con 7.485, 184 y 31 unidades productivas respectivamente, entre tanto, para la Gran Empresa el sector más representativo es la Industria Manufacturera con 3 entidades.

Tabla 8

Empresas Canceladas del municipio de Tuluá al año 2021

No. Empresas 2021	No. Trabajadores	Activos (Millones)
721	1345	\$ 219.837,40

Nota. Elaborada por los autores a partir de fuente del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT (Camara de comercio de Tuluá, 2021)

El total de unidades productivas canceladas del municipio de Tuluá con se concentra en 721 empresas (74,1%), las cuales dejaron de aportar 1.345 empleos equivalentes al 79,4% y \$219837,4 millones de activos que corresponden al 97,1%.

Al comparar frente al año anterior, se percibe que el municipio de la jurisdicción presentó disminución en el número de empresas canceladas.

2.1.3. ENTORNO SOCIAL

Educación

La práctica educativa en el municipio de Tuluá, son importantes para la generación y desarrollo del sector siendo más productivo y competitivo, según el (Ministerio de Educación Nacional, 2022) el municipio cuenta con 81,81 % de cobertura clasificada en dos niveles básicos cobertura neta y cobertura bruta de los cuales se relaciona de la siguiente manera:

- Cobertura bruta en preescolar: Es el porcentaje de alumnos matriculados en preescolar (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene 5 años de edad.
- Cobertura bruta en educación primaria: Es el porcentaje de alumnos matriculados en primaria (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 6 y 10 años de edad.
- Cobertura bruta en educación secundaria: Es el porcentaje de alumnos matriculados en secundaria (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 11 y 14 años de edad.

- Cobertura bruta en educación media: Es el porcentaje de alumnos matriculados en educación media (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 15 y 16 años de edad.
- Cobertura neta en preescolar: Es el porcentaje de alumnos de 5 años de edad matriculados en preescolar, del total de población que tiene 5 años de edad.
- Cobertura neta en educación primaria: Es el porcentaje de alumnos entre los 6 y 10 años de edad matriculados en primaria, del total de población que tiene entre 6 y 10 años de edad.
- Cobertura neta en educación secundaria: Es el porcentaje de alumnos entre los 11 y 14 años de edad matriculados en secundaria, del total de población que tiene entre 11 y 14 años de edad.
- Cobertura neta en educación media: Es el porcentaje de alumnos entre los 15 y 16 años de edad matriculados en educación media, del total de población que tiene entre 15 y 16 años de edad.

Tabla 9

Acceso de Educación en el municipio de Tuluá

Desegregación	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
Transición	75.74 %	59.51 %
Educación primaria	88.33 %	76.36 %

Desegregación	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
Educación secundaria	105.74 %	76.59 %
Educación media	83.09 %	47.8 %
Educación total	92.41 %	81.81 %

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Calidad

Las pruebas saber 11^o son un mecanismo de evaluación que brinda información a la comunidad educativa en el desarrollo de las competencias básicas que debe desarrollar un estudiante durante el paso por la vida escolar (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

La siguiente tabla muestra el puntaje promedio del componente de matemáticas de los estudiantes que tomaron la prueba Saber 11^o en la entidad territorial del municipio de Tuluá Valle del Cauca.

Los promedios sólo tienen en cuenta los alumnos que presentan la prueba por primera vez y se encuentran estudiando en instituciones educativas de la entidad territorial.

Tabla 10

Pruebas saber 11 – Tuluá Valle del Cauca

Competencia	Puntos
Matemáticas (Puntos de 100)	51,32 pts
Lectura crítica (Puntos de 100)	54,68 pts

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022) ICFES - 2018

Salud

La dimensión de salud en el municipio de Tuluá es un factor imprescindible para el desarrollo de la entidad territorial en este caso se evalúan los principales indicadores de cobertura en salud, así como los indicadores claves de mortalidad del sector para el territorio seleccionado.

Aseguramiento

El aseguramiento en salud es la afiliación de las personas al Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS, según lo establece el Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 que la red de aseguramiento se divide de la siguiente manera para el municipio de Tuluá:

- Afiliados al régimen contributivo: 110.750 correspondiente al 50,67%
- Afiliados al régimen subsidiado: 104.379 correspondiente al 47,76%
- Afiliados a regímenes especiales: 3.423 correspondiente al 1,57%

La descripción anterior establece el tipo de afiliación del total de personas afiliadas al Sistema de Salud en el municipio de Tuluá (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Cobertura del régimen subsidiado

El Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 establece que el municipio de Tuluá tiene un porcentaje equivalente al 99,4% de población SISBEN validada por el DNP, en los niveles 1 y 2 que están afiliados al régimen subsidiado del Sistema General de Seguridad Social en Salud (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tasa de mortalidad (x cada 1.000 habitantes)

Teniendo en cuenta que la tasa de mortalidad es la cantidad de defunciones por cada mil habitantes. El Ministerio de Salud y Protección Social – 2018 establece que la tasa de mortalidad por cada mil habitantes de la entidad territorial es de 5,85 para el municipio, 5,62 para el departamento del Valle del Cauca y finalmente 4,75 para Colombia (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tasa de fecundidad (x cada 1.000 mujeres en edad fértil)

La tasa de fecundidad presenta el número de niños y niñas nacidos vivos, por cada mil mujeres en edad fértil. El Ministerio de Salud y Protección Social – 2018 establece que la tasa de fecundidad por cada mil mujeres en edad fértil de la entidad territorial es de 38,87 para el municipio, 40,45 para el departamento del Valle del Cauca y finalmente 50,68 para Colombia (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año (x cada 1.000 nacidos vivos)

La tasa de mortalidad infantil en menores de un año es la cantidad de defunciones de niños y niñas menores de esa edad por cada mil niños y niñas nacidos vivos. El Ministerio de Salud y Protección Social – 2018 establece que la tasa de mortalidad infantil en menores de un año por cada mil nacidos vivos de la entidad territorial es de 6,2 para el municipio, 10,0 para el departamento del Valle del Cauca y finalmente 11,3 para Colombia (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Cobertura vacunación pentavalente en menores de 1 año

La vacuna pentavalente protege a los niños y niñas contra cinco enfermedades: difteria, tosferina, tétanos, poliomielitis e infecciones por Haemophilus Influenzae tipo b (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

La cobertura de vacunación pentavalente indica que porcentaje de la población menor a un año que ha recibido la tercera dosis de la vacuna en los tiempos establecidos para ello (hasta el primer año de edad) para el municipio de Tuluá es del 71,5%, en el departamento del Valle del Cauca tiene un porcentaje de 92,4% y finalmente para Colombia tiene un porcentaje de 91,3%

Vivienda

A la hora de evaluar el entorno social es importante relacionar la dimensión de vivienda y servicios públicos del municipio de Tuluá, este análisis incluye cobertura de servicios públicos y el déficit de vivienda. La cobertura de acueducto y alcantarillado se presenta desde dos fuentes oficiales: 1. El Censo de población y vivienda más reciente disponible, que dado el tiempo que ha pasado puede ser información desactualizada, sin embargo, es un dato oficial, y 2. el Reporte de Estratificación y Coberturas – REC que se construye a partir del reporte que hacen los prestadores de servicios de las entidades territoriales a la Superintendencia de Servicios Públicos.

Tabla 11

Cobertura de acueducto y alcantarillado (Censo) del municipio de Tuluá – Año 2018

Entidad Territorial	Cobertura de acueducto	Cobertura de alcantarillado
Tuluá	97,6%	95,7%
Valle del Cauca	95,4%	90,9%
Colombia	86,4%	76,6%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del Censo de población y vivienda DANE 2018 (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

La tabla anterior muestra el porcentaje predios residenciales que tienen acceso a un acueducto y alcantarillado, y compara el municipio, así como con el dato de cobertura de su departamento y del país. Los datos se basan en el censo de población y vivienda más reciente disponible Servicios públicos (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC)

El Reporte de Estratificación y Coberturas-REC es el reporte que los municipios deben hacer a la Superintendencia de servicios públicos para calcular las coberturas de acueducto, alcantarillado, aseo, energía y gas en todo el país (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tabla 12

Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) del municipio de Tuluá -2018

Entidad Territorial	Cobertura de acueducto	Cobertura de alcantarillado
Tuluá	91,9%	91,9%
Valle del Cauca	78,4%	75,4%
Colombia	76,0%	67,2%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – 2018 (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

La tabla anterior muestra la información en este caso son los propios municipios y departamento y es consolidada por la Superintendencia de servicios públicos que tienen acceso a un acueducto y alcantarillado, y compara el municipio, así como con el dato de cobertura de su departamento y del país (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Penetración de banda ancha

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – 2019 establece que el porcentaje de personas que ha suscrito un contrato para tener acceso dedicado a internet dedicado a internet, es decir conectividad permanente

(24 horas, 365 días al año), para el municipio de Tuluá es de 16,7%, el departamento del Valle del Cauca con 16,3% y el país con el 13,8%

Cobertura de energía eléctrica rural

La UPME – 2018 establece que el porcentaje de viviendas de las zonas rurales que tienen acceso a energía eléctrica para el municipio de Tuluá es de 95,5%, el departamento del Valle del Cauca con un 88,7% y el país con un 86,8%.

Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda (Censo)

El déficit cuantitativo se entiende como el porcentaje de hogares de la entidad territorial que se encuentra en viviendas inadecuadas, mal construidas o en hacinamiento no mitigable (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

El déficit cualitativo se entiende como el porcentaje de hogares de la entidad territorial que se encuentra en viviendas con deficiencias estructurales, espaciales (hacinamiento mitigable y cocina) o con deficiencias de disponibilidad de servicios públicos (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Tabla 13

Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda (Censo DANE - 2018)

Entidad Territorial	Déficit cuantitativo de vivienda	Déficit cualitativo de vivienda
Tuluá	3,5%	17,6%
Valle del Cauca	4,6%	19,8%
Colombia	9,8%	26,8%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del DANE - 2018 (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

La tabla anterior compara el déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda del municipio, con el de su departamento y la nación.

ENTORNO POLÍTICO

Los asuntos político gubernamentales son fundamentales a la hora de relacionarlos en materia ambiental, laboral, tributaria, producción que afectan directamente a la empresa DRIVE PIZZA las diferentes políticas de gobierno, subvenciones y modificaciones de los tratados comerciales determinan la actividad de la empresa.

El estudio se aborda a partir del análisis de la Estabilidad política, de las Políticas económicas y de desarrollo, de las Subvenciones y ayudas, de la

Fiscalidad: costes y extensiones, de los Tratados de Libre Comercio, variables que inciden positiva o negativamente a las Pymes.

Estabilidad política

Para Castles, citado José Luis Sáez Lozano, la estabilidad política es “la probabilidad que otorgan los ciudadanos a un período placentero y duradero sin eventos, o al menos cuando no es necesario esperar mucho tiempo para consagrar el orden establecido” (Lozano, 2000).

En el caso del estado colombiano, este se encuentra estructurado en cinco organismos que contribuyen al cumplimiento de sus funciones de acuerdo a la constitución así:

1. **Las ramas del poder público:** son el conjunto de instituciones públicas que, por mandato de la Constitución Política, ejercen de manera permanente las funciones del estado conformadas por: la rama legislativa, que le corresponde formular las leyes, ejercer control sobre el Gobierno y reformar la Constitución, la rama ejecutiva que es la que coordinada las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la rama judicial que es la encargada de administrar justicia, solucionar los conflictos y controversias entre los ciudadanos. (Departamento Administrativo de la Función Pública).

2. Los órganos autónomos e independientes: son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la Constitución Política o la ley, conformado por el el banco de la república; la comisión nacional del servicio civil – CNSC, Las corporaciones autónomas regionales, los entes universitarios autónomos; la Autoridad nacional de televisión-ANTV (Departamento Administrativo de la Función Pública).

3. La Organización Electoral: son el conjunto de entidades encargadas de la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identificación de las personas, integrado por: La Registraduría Nacional del Estado Civil y el Consejo Nacional Electoral (Departamento Administrativo de la Función Pública).

4. Los Organismos de control: son aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal. Entre ellos se encuentran el Ministerio Público, la defensoría del pueblo, las personerías distritales y municipales., la Contraloría General de la República, las contralorías territoriales, y la Auditoria General de la República (Departamento Administrativo de la Función Pública).

5. El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición: Es un sistema compuesto por diferentes mecanismos judiciales y extra judiciales que funcionan de manera coordinada con el fin de lograr la mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, asegurar la rendición de cuentas por lo ocurrido, garantizar la seguridad jurídica de quienes participen en el Sistema, conformada por: la Comisión para el establecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición civil, la unidad de búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el marco y en razón del conflicto armado – UBPD y la Jurisdicción especial de la paz (Departamento Administrativo de la Función Pública).

De lo que se concluye, que el estado colombiano posee una estructura sólida que garantiza la estabilidad política en todo el territorio nacional a todos sus habitantes.

Mediante la ley 590 de julio 10 de 2000, en Colombia, se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa y crea el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las

actividades y programas que desarrollen las Mipymes (Congreso de la Republica de Colombia , 2000).

El objetivo de esta ley, es el de:

- Promover el desarrollo integral y estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos.
- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional y promover una más favorable dotación de factores para el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional,
 - La formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales y Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad
 - Generar esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina,
 - Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización del micro, pequeñas y medianas empresas y asegurar la eficacia del derecho

a la libre y leal competencia para las Mipymes (Congreso de la Republica de Colombia , 2000).

Por consiguiente, se evidencia que las PYMES en Colombia en cumplimiento de los objetivos de la ley 590 de 2000, poseen programas encaminados a su fortalecimiento y desarrollo.

Fiscalidad: Costes y Extensiones

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley, la descripción y la tarifa de los principales impuestos que existen en Colombia son: (PROCOLOMBIA, 2022).

- **Renta y Ganancia Ocasional:** El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la PYME. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias, la tarifa para el año 2019 del impuesto de renta fue del 33% y la ganancia ocasional: 10%

(PROCOLOMBIA, 2022). (Para 2018 y los años subsiguientes la renta será del 33%).

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes, las tres tarifas según el bien o servicio son: 0%, 5% y 19% (PROCOLOMBIA, 2022).

- **Impuesto al consumo:** Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas las tarifas son: 4%, 8% y 16% (PROCOLOMBIA, 2022).

- **Impuesto a las Transacciones Financieras:** Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia con tarifas 0,4% por operación (PROCOLOMBIA, 2022).

- **Impuesto de Industria y Comercio:** Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes y las tarifas oscilan entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía. (PROCOLOMBIA, 2022).

- **Impuesto Predial:** Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en

Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble y las tarifas oscilan entre 0,3% a 3,3% (PROCOLOMBIA, 2022).

La Ley 1943 de 2018, permitió que las PYMES recibieran nuevas exenciones y, además, con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 (BANCOLOMBIA, 2022).

- Los beneficios para las PYMES, se aplican en los sectores:
- La Participación en la economía naranja.
- Inversiones en ciencia, desarrollo e innovación.
- En productividad agropecuaria.
- Zonas afectadas por el conflicto

Algunos incentivos y exenciones de la ley de financiamiento como el descuento del 100% del IVA para los bienes de capital, descuento del 100% del gravamen del ICA, disminución de la tasa nominal de renta del 33% al 30% (BANCOLOMBIA, 2022).

Entre los incentivos, se encuentran:

1. **El Impulso de la Economía Naranja:** las rentas obtenidas por PYMES de economía naranja (valor agregado tecnológico e industrias creativas)

quedan exentas por 7 años, el tope máximo de ingresos a percibir es de 80.000 UVT (Unidades de Valor Tributario) (BANCOLOMBIA, 2022).

- Quien exceda esta suma, no podría aplicar a estos beneficios y se obtendrán si se desarrollan las actividades que contempló la ley, como temas editoriales, cinematográficos, de desarrollo de nuevos softwares, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras (BANCOLOMBIA, 2022)

Se deben generar un número mínimo de tres empleos y las inversiones en este rubro deben ser de aproximadamente 4.400 UVT dentro de los tres años siguientes (BANCOLOMBIA, 2022).

2. **El Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano:**

Se otorga exención de renta por 10 años, **a las** sociedades constituidas, que inicien antes del 31 de diciembre de 2021 en la región de impacto y realizan inversiones para incrementar la productividad de actividades agropecuarias por más de \$ 829 millones (BANCOLOMBIA, 2022)

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

- El porcentaje de renta presuntiva se reduce al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021 (BANCOLOMBIA, 2022)
- Para el año 2019 se permite deducir el 100% de los impuestos efectivamente pagados durante el año gravable, que tengan relación de causalidad con la actividad económica, limitado a la deducibilidad del gravamen al impuesto financiero al 50%. (BANCOLOMBIA, 2022)

Impacto: un menor impuesto de renta favorece la creación de PYMES y la inversión en actividades productivas, incluso la llegada de nuevas sociedades extranjeras. (BANCOLOMBIA, 2022).

4. **Impuesto de industria y comercio:** hasta el año 2021 este impuesto se podrá tomar como descuento tributario del impuesto de renta en un 50% y a partir del año 2022 se podrá tomar como descuento en el 100% (BANCOLOMBIA, 2022).

No podrá ser tomado como costo o gasto.

5. **Según** (BANCOLOMBIA, 2022) Los responsables del IVA, pueden descontar del impuesto sobre la renta a cargo, el IVA pagado por la adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos,

incluyendo el asociado a servicios necesarios para ponerlos en condiciones de utilización, así mismo, procederá el descuento cuando los activos fijos reales productivos se hayan adquirido, construido o importado a través de contratos de arrendamiento financiero o leasing con opción irrevocable de compra; en este caso el descuento procede en cabeza del arrendatario. El IVA que se descuenta, no podrá tomarse simultáneamente como costo o gasto en el impuesto sobre la renta ni será descontable del impuesto sobre las ventas (BANCOLOMBIA, 2022)

Tratados de Libre Comercio.

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

Colombia en la actualidad posee seis (6) acuerdos vigentes con:

1. Tratado de Libre Comercio Colombia - Canadá
2. Acuerdo Comercial con la Unión Europea
3. Alianza del Pacífico

4. Acuerdo Comercial con Panamá
5. Acuerdo Comercial con EFTA
6. Acuerdo Comercial con Israel

Como lo estima (Connect Americas, 2022) Los actores comerciales que se benefician con la implementación de un Tratado de Libre Comercio son las PYME que pretenden tener actividad exportadora a los países socios. Esto se debe a que estas logren acceder al mercado socio a un costo más bajo que antes de la implementación del tratado. PYMEX (portal de negocios y finanzas) detalla que los TLC permiten un acceso preferencial ya que se reducen o eliminan los aranceles (Connect Americas, 2022)

De igual manera (Connect Americas, 2022) establece que se verán beneficiadas las PYME que utilicen insumos y/o bienes de capital provenientes del país socio, ya que los costos de importación de los mismos se reducirán. Lo cual permite que se estimule el acercamiento empresarial entre ambos países paulatinamente generando un flujo de nuevas oportunidades de comercio. Es común que los gobiernos introduzcan mecanismos de estímulo para que las PYME hagan uso de los beneficios arancelarios de los acuerdos. Lo fundamental es que las PYME que deseen internacionalizarse identifiquen los beneficios que existen y saquen provecho de ellos (Connect Americas, 2022).

Beneficios para las PYME:

- Ventajas comerciales frente a otros países: los TLC le permite a un país mejorar las condiciones relativas en el mercado de meta. Un ejemplo a citar es, cuando entró en vigencia el TLC entre Colombia, Perú y la Unión Europea (UE), se igualaron las condiciones preferenciales de México y Chile (ya poseían un TLC con la UE) en ese mercado. Otro tema a tener en cuenta es que, permite a las PYME estar mejor posicionadas en el mercado internacional, dadas las ventajas competitivas en materia de costos de producción y en flexibilidad para adaptarse con mayor rapidez a los cambios de la economía respecto de las compañías de mayor tamaño (Connect Americas, 2022)

- Mejora de condiciones, estabilidad y predictibilidad en las reglas de juego del comercio de bienes y servicios entre los dos países. Otro aspecto positivo es que la inflación tiende a aproximarse a los niveles internacionales (Connect Americas, 2022)

- Disminución del costo de insumos: los TLC conducen al establecimiento de normas que mejoran los términos comerciales entre dos países y promueven el funcionamiento eficiente, transparente y ágil de las aduanas, la reducción en los tiempos burocráticos disminuye los costos de almacenamiento y transaccionales tanto para las PYME Exportadoras (Connect Americas, 2022)

- Aumento en volumen de ventas internacionales generando mayores ganancias y estabilidad para la PYME (Connect Americas, 2022)

ENTORNO AMBIENTAL

Evaluar el entorno del medio ambiente es una variable fundamental para reconocer la soberanía de la localidad y el comportamiento de las entidades frente los sus recursos naturales, en cuanto al tema del medio ambiente lo que se busca es que se tengan las políticas ambientales que apoyen mutuamente y promuevan el desarrollo sostenible con una estructura de mejoramiento de la capacidad ambiental en Colombia.

En esta sección se encontrará información relacionada con las características ambientales del territorio (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Biodiversidad y Servicios Eco sistémicos

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

Ecosistemas Estratégicos.

La siguiente tabla muestra el porcentaje del área de 4 ecosistemas estratégicos, así como el total del área que hace parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas – SINAP y el área total sumando todos los ecosistemas estratégicos.

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

Tabla 14

Ecosistemas Estratégicos

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	3.006,6 ha	3,33%
Valle del Cauca	468.303,7 ha	22,69%
Colombia	16.230.355,7 ha	13,51%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente: (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022) a partir de información en Parques Nacionales Naturales – 2017

Área de Humedales.

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

Tabla 15

Área de Humedales

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	3.486,5 ha	3,86%
Valle del Cauca	189.466,8 ha	9,17%
Colombia	21.925.613,5 ha	18,25%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente: (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área de Paramos

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

Tabla 16*Área de Paramos*

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	8.422,6 ha	9,33%
Valle del Cauca	81.785,9 ha	3,96%
Colombia	2.909.045,1 ha	2,42%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área de Bosque Seco Tropical

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

Tabla 17*Área de Bosque Seco Tropical*

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	538,5 ha	0,60%
Valle del Cauca	22.711,6 ha	1,10%

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Colombia	710.363,4 ha	0,59%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área de Manglares

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

Tabla 18

Área de Manglares

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	0,0 ha	0,00%
Valle del Cauca	31.933,2 ha	1,55%
Colombia	289.619,7 ha	0,24%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área Total de Ecosistemas Estratégicos

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

Tabla 19

Área Total de Ecosistemas Estratégicos

Entidad territorial	Área (hectáreas)	(%)
Tuluá	12.447,6 ha	13,79%
Valle del Cauca	325.897,6 ha	15,78%
Colombia	25.834.641,8 ha	21,51%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área de ecosistemas estratégicos

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

Tabla 20.

Área de ecosistemas estratégicos

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área de bosque estable de la entidad territorial

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

Tabla 21

Área de bosque estable de la entidad territorial del año 2013 al año 2016

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Área deforestada en la entidad territorial

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

Tabla 22

Área deforestada en la entidad territorial del año 2013 al año 2016

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Contribución del municipio a ecosistemas estratégicos de su departamento

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

Tabla 23.

Contribución del municipio de Tuluá a ecosistemas estratégicos de su departamento

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Gestión De Riesgo De Desastres

Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos

Según el DNP a partir de información en el IDEAM y SGC – 2016, establece que la amenaza por fenómenos hidrometeorológicos del municipio de Tuluá son los huracanes, las inundaciones, las lluvias torrenciales, las heladas y demás

fenómenos relacionados con el agua y las condiciones meteorológicas, y se encuentran categorizadas de la siguiente manera:

Tabla 24

Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Nota 2: La información corresponde al área amenazada por eventos hidrometeorológicos, es decir, asociada a movimientos en masa, inundaciones lentas y flujos torrenciales.

Nota 3: Los cálculos se realizan mediante cartografía IGAC 1:100.000.

Eventos de desastres 2010-2017

Según el análisis que establece el DNP la siguiente tabla muestra la cantidad de eventos de desastres que se han presentado desde 2010, según el tipo de evento. A partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – 2017 del municipio de Tuluá, se puede estimar que:

Tabla 25*Eventos de desastres 2010-2017*

Desastre por tipo de evento	Frecuencia	%
Avenidas torrenciales	0	0,00%
Movimientos en masa	1	2,70%
Erupciones volcánicas	0	0,00%
Incendios forestales	3	8,11%
Inundaciones	33	89,19%
Sequías	0	0,00%
Sismos	0	0,00%
Total, acumulado del evento de desastres	37	%

Fuente: (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Inversión anual en gestión del riesgo

La inversión anual en gestión del riesgo son los recursos que se han invertido en cada uno de los componentes de la gestión del riesgo: conocimiento, reducción, manejo de desastres, fortalecimiento institucional (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022); para el municipio de Tuluá según el Departamento Nacional de Planeación a partir de información del Formulario Único Territorial (FUT) – 2016 fue realizada de la siguiente manera para el año que fue presentado:

Tabla 26

Inversión anual del municipio de Tuluá en gestión del riesgo

Ítems año 2016	\$
Conocimiento del riesgo	0,00
Reducción del riesgo	723.155,80
Manejo de desastres	60.870,00
Fortalecimiento institucional	0,00

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso

Según el DNP a partir de información del FUT – 2016, estima el monto histórico de recursos invertidos en gestión del riesgo por cada uno de sus componentes, a saber: Conocimiento del riesgo, reducción del riesgo, manejo del desastre y fortalecimiento institucional, lo que indica que para el municipio de Tuluá el porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso se relaciona de la siguiente manera:

Tabla 27

Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso del municipio de Tuluá

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

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

Índice de riesgo ajustado por capacidades

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

CAMBIO CLIMÁTICO

Índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático

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

Índice de vulnerabilidad y riesgo climático por componentes

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

Tabla 28

Índice de vulnerabilidad y riesgo climático por componentes del municipio de Tuluá

Componentes	Índice
Amenaza	39,46
Sensibilidad	62,73
Capacidad adaptiva	81,51
Vulnerabilidad	19,02

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2022)

ENTORNO CULTURAL

El análisis de este entorno permite evaluar las competencias culturales de los ciudadanos del municipio de Tuluá, así como analizar la protección y difusión del patrimonio material e inmaterial y la libre expresión artística del Municipio (CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ, 2022).

Según el (CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ, 2022) establece unas metas anuales de resultado a nivel cultural que se desarrollan de la siguiente manera:

- Impulso a la lectura y la escritura y facilitar la circulación y acceso a la información y el conocimiento.
- Desarrollo integral de los niños de 0 a 6 años promoviendo el ejercicio de los derechos culturales, a través de los lenguajes expresivos y estéticos.
- Fomento a los procesos de formación artística y de creación cultural en la población urbana y rural.
- Fortalecimiento a la apropiación social del Patrimonio Cultural
- Fortalecimiento al Sistema Municipal de Cultura

Así mismo el (CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ, 2022) establece diferentes programas culturales que relacionaremos a continuación de manera que se estructuren integralmente la formación artística y cultura del municipio de Tuluá.

Tabla 29

Programas y subprogramas culturales del municipio de Tuluá

Programa	Objetivo	Subprogramas	Línea estratégica
Calidad en la formación Artística y cultural del municipio.	Implementar estrategias que estructuren integralmente la formación artística y cultural para garantizar una mejor calidad en sus procesos	<ul style="list-style-type: none"> Oferta formativa de arte y cultura 	Desarrollo de herramientas y estrategias de formación, que permitan garantizar el buen desarrollo de los procesos formativos en las diferentes manifestaciones de arte y cultura del Municipio
Identidad cultural, memoria histórica y cultura para la paz	Promocionar la memoria histórica, el patrimonio inmaterial y la cultura para la paz del Municipio	<ul style="list-style-type: none"> Documentación y difusión del patrimonio del municipio. Etnoculturalidad del municipio. Promoción de la cultura paz en la zona urbana y rural del municipio. Emprendimientos culturales 	Fortalecer los procesos investigativos respecto al arte y la cultura en el Municipio destinados a promover su apropiación social

Programa	Objetivo	Subprogramas	Línea estratégica
Desarrollo institucional	Fortalecer los procesos administrativos del Departamento de Arte y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y coordinación institucional 	Desarrollar herramientas de apoyo administrativas y logísticas para una mejor eficiencia en los procesos internos del Departamento Arte y Cultura

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del (CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ, 2022)

MATRIZ PESTEL

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

Tabla 30

Matriz PESTEL aplicado a la empresa Drive Pizza

	Político				Económico
1	Estabilidad Política	P	E	1	Situación económica general
2	Políticas económicas y de desarrollo			2	Previsiones de crecimiento
3	Acuerdos legislativos			3	Inflación
4	Fiscalidad: costes y exenciones			4	Nivel de desempleo
5	Tratados comerciales y cambios			5	Balanza de pagos
6	Subvenciones y ayudas			6	Productividad
7				7	Mercado de capitales

8			8	Recursos energéticos	
9			9	Nivel de consumo	
	Social	S	T	Tecnológico	
1	Estabilidad social			1	Innovación y desarrollo TIC
2	Desarrollo social (clases medias)			2	Promoción desarrollo tecnológico
3	Valores y actitudes			3	Capacitación y formación personal
4	Bienestar social			4	Infraestructuras para el desarrollo
5	Defensa del consumidor			5	Previsión desarrollo
	Ecológico	E	L	Legal	
1	Biodiversidad y servicios ecosistémicos			1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades
2	Ecosistemas estratégicos			2	Legislación económica y societaria
3	Área de bosque estable de la entidad territorial			3	Legislación laboral
4	Gestión de riesgo de desastres.			4	Leyes de protección medioambiental
5	Cambio climático			5	Regulaciones al consumo

6	Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos				
---	---	--	--	--	--

Nota: El autor, marzo 2022

Tabla 31

Matriz Análisis del Entorno Externo General

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración				
		Intens	Ame	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indef.	Op Menor	Op Mayor
Entorno Político	1 Estabilidad Política	4	5		•			
	2 Políticas económicas y de desarrollo	5	1					•
	3 Acuerdos legislativos	1	1	•				
	4 Fiscalidad: costes y exenciones	4	1				•	
	5 Tratados comerciales y cambios	5	5	•				
	6 Subvenciones y ayudas	5	1					•
Marco Legal	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	4	5		•			
	2 Legislación económica y societaria	4	5		•			
	3 Legislación laboral	1	1	•				

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración				
		Intens	Ame	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indef.	Op Menor	Op Mayor
	4 Leyes de protección medioambiental	3	1			•		
	5 Regulaciones al consumo	5	1					•
Entorno Económico	1 Situación económica general	4	5		•			
	2 Previsiones de crecimiento	4	5		•			
	3 Inflación	3	1			•		
	4 Nivel de desempleo	5	5	•				
	5 Balanza de pagos	3	1			•		
	6 Productividad	5	1					•
	7 Mercado de capitales	1	1	•				
	8 Recursos energéticos	3	1			•		
	9 Nivel del consumo	5	1					•
Entorno Social	1 Estabilidad social	5	1					•
	2 Desarrollo social (clases medias)	4	1				•	
	3 Valores y actitudes	5	1					•
	4 Bienestar social	3	1			•		
	5 Defensa del consumidor	5	1					•
Entorno Tecnológico	1 Innovación y desarrollo TIC	5	1					•
	2 Promoción desarrollo tecnológico	5	1					•

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración				
		Intens	Ame	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indef.	Op Menor	Op Mayor
	3 Capacitación y formación personal	5	1					•
	4 Infraestructuras para el desarrollo	4	5		•			
	5 Previsión desarrollo	4	5		•			
Entorno Ecológico	1 Biodiversidad y servicios ecosistémicos	5	1					•
	2 Ecosistemas estratégicos	3	1			•		
	3 Área de bosque estable de la entidad territorial	4	1				•	
	4 Gestión de riesgo de desastres.	3	1			•		
	5 Cambio climático	4	5		•			
	6 Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos	3	1			•		

Nota. Elaborado por los autores, marzo 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

2.1.2. ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO

El análisis del Entorno Especifico de la empresa DRIVE PIZZA permite comprender aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por lo tanto, tienen una influencia directa. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atienden, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según los servicios o productos que ofrecen y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en el sector económico a que pertenecen.

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

De acuerdo con lo anterior se aplica esta metodología para llevar a cabo Análisis del Entorno especifico de la empresa DRIVE PIZZA del municipio de Tuluá, o sea, analizar aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ellas y suponen retos para su desenvolvimiento futuro.

2.1.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Competencia

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

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

Evaluación de cada variable

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

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

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

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

Es un modelo que investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto en función a la estructura del mercado (Ucha, 2022)

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

1. Intensidad de la competencia actual.

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

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea).
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia.
- **Barreras de movilidad:** Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos.
- **Barreras de salida:** Son factores que impiden el abandono de un sector.

- **Diferenciación de productos:** En la medida en que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.

- **Diversidad de los competidores:** Cuando los competidores tienen estrategias diferentes, se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento.

2. Competidores potenciales.

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

- **Barreras de entrada:** Podemos definir las como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria.

Por ejemplo, las **economías de escala** suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial. Entonces, se observará una reducción de los costes unitarios solo en la medida que aumente el volumen de negocio.

- **Diferenciación de producto:** Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.
- **Otros motivos:** Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución.

3. Productos sustitutos.

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

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

4. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es el camino para alcanzar acuerdos que beneficien a la empresa y le permitan competir en un mercado con más garantías; el principal objetivo debe ser aumentar la rentabilidad mediante las

actividades de adquisición, producción y distribución de los productos; a través de un plan de aprovisionamiento.

5. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es la quinta fuerza competitiva de Porter, el cual se basa en el estudio de los clientes y se recoge el poder que ejercen los clientes sobre esta para conseguir los productos de mayor calidad o precios más bajos.

La fuerza 4 de Porter es el **poder de negociación con proveedores** y la 5, el **poder de negociación con los clientes**. Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta.

El **poder de negociación** es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

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

- Grado de concentración en la industria.
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.

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

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

Tabla 32*Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa Drive Pizza.*

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

Nota. Elaborada por los autores, junio. 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017.

Tabla 33

Análisis integrado del Entorno Externo General y el Entorno Especifico

Entorno	Variables		Ame. Mayor	Op. Mayor
1. Entorno Político	1	Políticas económicas y de desarrollo		Op
	2	Acuerdos legislativos	A	
	3	Tratados comerciales y cambios	A	
	4	Subvenciones y ayudas		Op
2. Marco Legal	1	Legislación laboral	A	
	2	Regulaciones al consumo		Op
3. Entorno Económico	1	Nivel de desempleo	A	
	2	Productividad		Op
	3	Mercado de capitales	A	
	4	Nivel de consumo		Op
4. Entorno Social	1	Estabilidad social		Op
	2	Valores y actitudes		Op
	3	Defensa del consumidor		Op
5. Entorno Tecnológico	6	Innovación y desarrollo TIC		Op
	1	Promoción desarrollo tecnológico		Op
	2	Capacitación y formación personal		Op
6. Entorno Ecológico	5	Biodiversidad y servicios ecosistémicos		Op
Variables		Evaluación	Variables	Variables

1. INTENSIDAD de la competencia	1	Ritmo de crecimiento del sector		Op
	1	Número y equilibrio entre competidores	A	
	2	Barreras de salida y adaptabilidad		Op
	3	Barreras de entrada		
3. PRODUCTOS alternativos	1	Mejor rendimiento o prestaciones		Op
	2	Mejor diseño o imagen	A	
4. PROVEEDORES poder para negociar	1	Número de proveedores alternativos		Op
	2	Volumen compras de la empresa		Op
	3	Grado diferenciación del producto/servicio	A	
5. CLIENTES poder para negociar	1	Número de clientes		Op

Nota. Elaborada por los autores, marzo. 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017

Después de hacer un recorrido de los diferentes entornos, se identificaron 26 variables clave de éxito, de las cuales se integraron y se seleccionaron diez y ocho (18) oportunidades y ocho (8) amenazas para el sector.

Tabla 34

Identificación de Amenazas "A" y Oportunidades "O"

O	Oportunidades	A	Amenazas
1	Políticas económicas y de desarrollo	1	Acuerdos legislativos
2	Subvenciones y ayudas	2	Tratados comerciales y cambios
3	Regulaciones al consumo	3	Legislación laboral
4	Productividad	4	Nivel de desempleo
5	Nivel de consumo	5	Mercado de capitales
6	Estabilidad social	6	Número y equilibrio entre competidores
7	Valores y actitudes	7	Mejor diseño o imagen
8	Defensa del consumidor	8	Grado diferenciación del producto/servicio
9	Innovación y desarrollo TIC		
10	Promoción desarrollo tecnológico		
11	Capacitación y formación personal		
12	Biodiversidad y servicios eco sistémicos		
13	Ritmo de crecimiento del sector		
14	Barreras de salida y adaptabilidad		
15	Mejor rendimiento o prestaciones		
16	Número de proveedores alternativos		
17	Volumen compras de la empresa		
18	Número de clientes		

Nota. Elaborada por los autores, marzo 2022 a partir del uso del aplicativo

Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017

Evaluación de Factores Externos – (MATRIZ EFE)

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

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

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

factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

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

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

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

estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 35

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

No	Factores críticos	% Pon.	Eval ¼	Valor	
OPORTUNIDADES	1	Políticas económicas y de desarrollo	0,06	2	0,12
	2	Innovación y desarrollo TIC	0,11	4	0,33
	3	Capacitación y formación de personal	0,07	2	0,14
	4	Número de clientes	0,15	4	0,6
	5	Ritmo de crecimiento del sector	0,11	3	0,33
AMENAZAS	6	Número de proveedores alternativos	0,07	2	0,14
	7	Legislación laboral	0,08	2	0,16
	8	Reacción de la competencia	0,16	3	0,48
	9	Situación económica general	0,10	3	0,3
	10	Subvenciones y ayudas	0,09	2	0,18
Total		1,00		2,78	

Nota. Elaborada por los autores junio 2022 a partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017

El total ponderado de **2,78** indica la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá, están justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

2.2. Realizar un diagnóstico interno de la empresa Drive Pizza.

Es importante buscar e identificar dentro de la misma empresa los factores estratégicos de la empresa es decir aquellas fortalezas y debilidades decisivas que determinan si la empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades al mismo tiempo evitar las amenazas.

El principal objetivo de este análisis es:

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

Para ello se hace necesario implementar una encuesta que permite identificar previamente de las características principales empresariales, la cual fue aplicada a la empresa DRIVE PIZZA y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 36

Encuesta realizada para el diagnóstico de la empresa Drive Pizza

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS							
<p>Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).</p>							
<p>4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad mayor 1. Debilidad menor</p>							
<p>Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.</p>							
<p>Nombre de la empresa: Drive Pizza Tuluá Valle del Cauca</p>							
ADMINISTRACIÓN				4	3	2	1
1. ¿Usa la empresa tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica?						X	
2. ¿Son los objetivos y las metas de la empresa medibles y debidamente comunicados?						X	
3. ¿Existe delegación de autoridad?					X		
4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?						X	
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?					X		
6. ¿Es alta la motivación de los empleados?				X			
7. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?							X
MARKETING							
1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?					X		
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?				X			
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?				X			
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?				X			

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS				
<p>Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).</p>				
<p>4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad mayor 1. Debilidad menor</p>				
5. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?				X
6. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X		
7. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?			X	
8. ¿Utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios?		X		
FINANZAS				
9. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	X			
10. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largoplazo?	X			
11. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	X			
12. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	X			
13. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	X			
14. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	X			
15. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?		X		
16. Su Software de finanzas tiene alojamiento en Google drive (nube)				X
PRODUCCIÓN				
17. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?	X			
18. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	X			
19. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?			X	
20. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?			X	
21. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	X			
22. ¿Cuenta la empresa con personal competente en el manejo de nueva tecnología?		X		
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
23. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?		X		
24. ¿Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstas costos efectivos?				X
25. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?			X	
26. ¿Están bien asignados los recursos para I yD?			X	
27. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?		X		

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS				
<p>Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).</p>				
<p>4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad mayor 1. Debilidad menor</p>				
28. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?		X		
29. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	X			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADAS				
30. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?		X		
31. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?				X
32. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?		X		
33. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?		X		
34. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?		X		
35. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?				X
36. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?		X		
37. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?		X		
38. ¿Utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos?				X
39. ¿Su empresa tiene página web?	X			

Nota. Instrumento adaptado de (David, 2003)

2.2.1. Árbol De Competencia

El Árbol de Competencias fue creado por Michel Godet (GODET & Durance, 2007), director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las PYME, y publicado en su obra La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las PYME, en 1988.

Descripción del Método: La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano (GODET & Durance, 2007).

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (GODET & Durance, 2007)..

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

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

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

Es evidente que estos tres elementos son clave para el desempeño de las actividades de la organización. La competencia técnica en la producción de bienes o servicios, en momentos como los actuales, es un requisito fundamental para poder mantenerse en el mercado; la competencia organizativa (una conformación adecuada con el relacionamiento con el entorno y una adscripción funcional que le permita llevar a feliz término sus estrategias) es indispensable para la eficiencia, la eficacia y la productividad; y la competencia financiera, que le permita una operación

razonablemente económica, determina su permanencia o desaparición en el mercado.

La intencionalidad es descubrir cuáles son sus "fortalezas y debilidades" en cada uno de los tres campos de análisis, a fin de complementar esta información con la obtenida mediante la aplicación de la técnica ya mencionada (GODET & Durance, 2007).

Fase 2. TRONCO. (Integración de las competencias en la capacidad de producción). Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable. Puede suceder, con mayor frecuencia de lo imaginable, que el proceso de integración de las competencias genéricas no se lleve a cabo con la lógica esperada, causando costos de toda índole que pesan sobre el funcionamiento de la organización, dificultando su funcionamiento, o haciendo que sus "productos" no lleguen a ser competitivos (GODET & Durance, 2007)..

Según (GODET & Durance, 2007) el análisis de su integración guarda relación en gran parte con el análisis de las dificultades que pueden percibirse a través del Diagnóstico Organizativo: los estilos de dirección, coordinación y control interno, y los mecanismos de interrelación con el entorno, pueden estar fallando al momento de operar efectivamente la organización. Su capacidad de producción de bienes o servicios pueden no ser lo óptimos por razones que se derivan de la incapacidad de integrar un "estilo" administrativo acorde con esas fortalezas.

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

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

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

Por otro lado, esta información deriva en datos de enorme interés para establecer qué áreas de la estructura de la organización y de la adscripción funcional adscrita a ella, requieren de acciones orientadas hacia su fortalecimiento, sustentación o eliminación.

Pero la imagen del árbol tiene también sus límites si la interpretación de la información no se mira positivamente. La dinámica del árbol no es unívoca de las raíces hacia las ramas, sino que funciona en ambos sentidos: las ramas y las hojas caídas nutren a las raíces con información valiosa para la organización. (GODET & Durance, 2007)

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

El primer paso en todo proceso investigativo posee una importancia trascendente, pues se orienta hacia el establecimiento de la base de información sobre la cual se sustentan las demás actividades posteriores de dicho proceso. Los ejercicios metodológicos buscan obtener y presentar de manera sistematizada la información indispensable sobre el entorno, las razones por las cuales la organización presenta una conformación y un funcionamiento específico, y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades (GODET & Durance, 2007).

En el árbol de competencias se representa a la PYME en todas sus dimensiones; el mismo se grafica de la siguiente manera: **Raíces:** Competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas; **Tronco:** Integración de las competencias en la capacidad de producción; **Ramas y Hojas:** actividades de mercadeo y los productos que ofrece (GODET & Durance, 2007).

Tabla 37*Árbol de Competencias de la empresa DRIVE PIZZA*

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN	Existe la delegación de autoridad	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica
	La empresa tiene claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.	La empresa pocas veces mide los objetivos y las metas de la empresa y son debidamente comunicados
	Los empleados se encuentran altamente motivados	La estructura de la organización no es la apropiada
		Los mecanismos de control y recompensa de la organización no son efectivos.
MARKETING	Los mercados se encuentran eficazmente segmentados	La empresa no realiza investigación de mercado
	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores.	Los gerentes de marketing de la empresa no tienen experiencia y la capacitación adecuada
	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa	
	Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos	

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	
	Utiliza la empresa el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios	
FINANZAS	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo	Su software de finanzas no tiene alojamiento en Google Drive (nube).
	La empresa puede reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo	
	El capital de trabajo es suficiente para la empresa.	
	Los procedimientos que realiza la empresa son eficaces para presupuestar el capital	
	Las políticas de dividendos son razonables	
	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa considera que los gerentes financieros están bien preparados y tienen buena experiencia.	
Identificación del Tronco: Las PYME, gozan de un gran poder competitivo de sus productos, esto se debe a que poseen diversidad de productos que satisfacen las necesidades de la población, además poseen gran capacidad de competencias técnicas, financieras y organizativas, es decir, las competencias mencionadas en las raíces del árbol organizacional funcionan o están integradas en forma armoniosa, lo que las ubica como organizaciones muy competitivas en el desempeño de sus actividades.		
Identificación de las Ramas y Hojas		
INTEGRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRODUCCIÓN	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables para la empresa	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios algunas veces son deficiente.
	Las instalaciones, los equipos, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	Pocas veces son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad.
	Las instalaciones de la empresa, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente.	

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología	
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I+D)	La empresa cuenta con instalaciones para Investigación y Desarrollo y se encuentran adecuadas.	La empresa no usa empresas externas de Investigación y Desarrollo, que por ende no tiene costos efectivos
	Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información	La organización no cuenta con personal preparado de Investigación y Desarrollo
	Es eficaz la comunicación entre Investigación y Desarrollo y otras unidades de la organización.	Los recursos para de Investigación y Desarrollo no están bien asignados
	Son tecnológicamente competitivos los productos presentes	
SISTEMAS DE	Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
		No conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFORMACION COMPUTARIZADAS		empresas rivales
	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información	La empresa no utiliza Google Drive (nube) para el archivo de sus documentos
	Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información	
	Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa	
	Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información	
	La empresa si tiene página web	

Nota. Fuente: El autor, Junio 2020 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A.

Dunyó, E.ditor 2017

Después de hacer un análisis de los diferentes entornos, se identificaron (45) variables claves de éxito, de las cuales se identificaron y se seleccionaron veintinueve (29) fortalezas y quince (15) debilidades.

2.2.2. Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F” de la empresa Drive Pizza

Tabla 38

Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F” de la empresa Drive Pizza

F	Fortalezas	D	Debilidades
1	Existe la delegación de autoridad	1	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica
2	La empresa tiene claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.	2	La empresa pocas veces mide los objetivos y las metas de la empresa y son debidamente comunicados
3	Los empleados se encuentran altamente motivados	3	La estructura de la organización no es la apropiada
4	Los mercados se encuentran eficazmente segmentados	4	La empresa no realiza investigación de mercado
5	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores.	5	Los gerentes de marketing de la empresa no tienen experiencia y la capacitación adecuada
6	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa	6	Su software de finanzas no tiene alojamiento en Google Drive (nube).
7	Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos	7	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios algunas veces son deficiente.
8	La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad	8	Pocas veces son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad.

F	Fortalezas	D	Debilidades
9	Utiliza la empresa el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios	9	La empresa no usa empresas externas de Investigación y Desarrollo, que por ende no tiene costos efectivos
10	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo	10	La organización no cuenta con personal preparado de Investigación y Desarrollo
11	La empresa puede reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo	11	Los recursos para de Investigación y Desarrollo no están bien asignados
12	El capital de trabajo es suficiente para la empresa.	12	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
13	Los procedimientos que realiza la empresa son eficaces para presupuestar el capital	13	No conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales
14	Las políticas de dividendos son razonables	14	La empresa no utiliza Google Drive (nube) para el archivo de sus documentos
15	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	15	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
16	La empresa considera que los gerentes financieros están bien preparados y tienen buena experiencia.		
17	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables para la empresa		
18	Las instalaciones, los equipos, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones		
19	Las instalaciones de la empresa, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente.		

F	Fortalezas	D	Debilidades
20	La empresa cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología		
21	La empresa cuenta con instalaciones para Investigación y Desarrollo y se encuentran adecuadas.		
22	Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información		
23	Es eficaz la comunicación entre Investigación y Desarrollo y otras unidades de la organización.		
24	Son tecnológicamente competitivos los productos presentes		
25	Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones		
26	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información		
27	Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información		
28	Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa		
29	Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información		

Nota. Fuente: El autor, abril 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

2.2.3. Evaluación De Factores Internos - (Matriz EFI)

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

1. Sé elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

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

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

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

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

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

Tabla 39*Matriz de Factores Internos – EFI*

Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/4	Valor	
Fortalezas	1	Los empleados se encuentran altamente motivados.	0,08	4	0,32
	2	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores.	0,15	4	0,60
	3	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa.	0,1	2	0,20
	4	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo.	0,12	4	0,48
	5	Las instalaciones de la empresa, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente.	0,12	3	0,36
Debilidades	1	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica.	0,1	1	0,10
	2	La empresa pocas veces mide los objetivos y las metas de la empresa y son debidamente comunicados.	0,05	2	0,10
	3	La empresa no realiza investigación de mercado.	0,08	2	0,16
	4	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios algunas veces son deficiente.	0,1	3	0,30
	5	Pocas veces son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad.	0,1	4	0,40
Total		1.00		3,02	

Nota. Fuente: Los Investigadores, mayo. 2020 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. editor 2017.

Identificar factores críticos

El total ponderado de **2,78**, indica que la posición estratégica interna general la empresa Drive Pizza, está por encima de la media de 2.5 lo que indica que son organizaciones medianamente fuertes en lo interno.

2.3. Formular la matriz DOFA de la empresa Drive Pizza

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FO DA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar (Thompson, 2012).

- Las estrategias FO Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Las estrategias DA Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización

que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Tabla 40

Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Drive Pizza.

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales		Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales	
1	Los empleados se encuentran altamente motivados.	1	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica.
2	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores.	2	La empresa pocas veces mide los objetivos y las metas de la empresa y son debidamente comunicados.
3	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa.	3	La empresa no realiza investigación de mercado.
4	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo.	4	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios algunas veces son deficiente.
5	Las instalaciones de la empresa, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente.	5	Pocas veces son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad.
Oportunidades comerciales potenciales		Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa	
1	Políticas económicas y de desarrollo	1	Número de proveedores alternativos
2	Innovación y desarrollo TIC	2	Legislación laboral
3	Capacitación y formación de personal	3	Reacción de la competencia
4	Número de clientes	4	Situación económica general
5	Ritmo de crecimiento del sector	5	Mejor diseño de nuevos productos S.

Nota. Elaboración propia

2.3.1. Identificación de las necesidades de la organización

Tabla 41

Identificación de las necesidades de la organización

AODF NECESIDADES		FUERZAS-F		DEBILIDADES-D	
		F1	Los empleados se encuentran altamente motivados.	D1	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica.
		F2	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores.	D2	La empresa pocas veces mide los objetivos y las metas de la empresa y son debidamente comunicados.
		F3	Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa.	D3	La empresa no realiza investigación de mercado.
		F4	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo.	D4	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios algunas veces son deficiente.
		F5	Las instalaciones de la empresa, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente.	D5	Pocas veces son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad.
OPORTUNIDADES-O		NECESIDADES-FO		NECESIDADES-DO	
O1	Políticas económicas y de desarrollo	FO1	Elaborar un programa de retroalimentación continua con los colaboradores.	DO1	Fomentar las iniciativas de usar conceptos de planeación estratégica
O2	Innovación y desarrollo TIC	FO2	Elaborar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de ampliar el mercado a otros municipios	DO2	Ejecutar programa para medir los objetivos organizacionales y las metas de la empresa
O3	Capacitación y formación de personal	FO3	Implementar un programa de capacitación e incentivos para el equipo de atención al cliente.	DO3	Formalizar y ejecutar la investigación de mercados como área estructural de la empresa
O4	Número de clientes	FO4	Implementar un departamento de mercado y ventas	DO4	Evaluar de forma periódica el control de inventarios
O5	Ritmo de crecimiento del sector	FO5	Elaborar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de ampliar el mercado a otros segmentos.	DO5	Implementar programas de software especializados que evalúen las políticas de calidad.
AMENAZAS-A		NECESIDADES-FA		NECESIDADES-DA	

A1	Número de proveedores alternativos	FA1	Diversificar proveedores que ofrezcan mejores precios	DA1	Crear programas de capacitación a la gerencia sobre conceptos de administración estratégica
A2	Legislación laboral	FA2	Implementar la vinculación de personal a través de empresas prestadoras de servicios (outsourcing).	DA2	Fomentar la toma conjunta de decisiones entre directivos y empleados (benchmarking)
A3	Reacción de la competencia	FA3	Brindar formación y practicar el endomarketing	DA3	Realizar actividades conjuntas de investigación de mercados
A4	Situación económica general	FA4	Apostar por software de gestión y otras tecnologías	DA4	Desarrollar un plan logístico amplio e integral
A5	Mejor diseño de Nuevos productos sustitutos.	FA5	Financiar programas y proyectos de I+D para la creación de nuevos productos.	AD5	Utilizar el Mantenimiento Productivo Total (TPM)

Nota : Los autores, Julio de 2022. A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017

2.3.2. Formulación de estrategias

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor (Thompson, 2012).

Tabla 42

Matriz formulación de Estrategias para la empresa Drive Pizza

NECESIDADES		ESTRATEGIAS	
FO1	Elaborar un programa de retroalimentación continua con los colaboradores.	E1	Implementar estrategia All Hands, a través de reuniones mensuales de mejora continua.
		E2	Habilitar un canal 24/7 de sugerencias propuestas por los colaboradores.
FO2	Elaborar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de ampliar el mercado a otros municipios	E3	Elaborar un estudio de mercado en municipios aledaños
		E4	Implementar estrategias de marketing
FO3	Implementar un programa de capacitación e incentivos para el equipo de atención al cliente.	E5	Implementar un programa de capacitación e incentivos al personal
		E6	Estimular y motivar a los empleados
FO4	Implementar un departamento de mercado y ventas	E7	Crear un departamento de mercadeo y ventas
		E8	Crear un programa de marketing
FO5	Elaborar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de	E9	Asignar recursos para realizar una investigación de mercado con relación a la exploración de nuevos segmentos
		E10	Contratar personal para llevar a cabo la investigación de mercados.

	ampliar el mercado a otros segmentos.		
DO1	Fomentar las iniciativas de usar conceptos de planeación estratégica	E11	Articular la planeación estratégica en el área gerencial
		E12	Diseñar programas de reconocimiento de conceptos de planeación estratégica
DO2	Ejecutar programa para medir los objetivos organizacionales y las metas de la empresa	E13	Crear indicadores clave que midan los objetivos organizacionales
		E14	Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente por medio de metas.
DO3	Formalizar y ejecutar la investigación de mercados como área estructural de la empresa	E15	Incentivar al personal a realizar investigación de mercados
		E16	Formalizar la investigación de mercados como área estructural de la empresa
DO4	Evaluar de forma periódica el control de inventarios	E17	Automatiza y digitaliza el control de inventario
		E18	Definir y ejecutar un plan logístico controlado
DO5	Implementar programas de software especializados que evalúen las políticas de calidad.	E19	Implementar programas especializados en evaluar la calidad
		E20	Implementar un sistema de gestión de calidad
FA1	Diversificar proveedores que ofrezcan mejores precios	E21	Diversificar proveedores
		E22	Desarrollar un protocolo de actuación interno
FA2	Implementar la vinculación de personal a través de empresas prestadoras de servicios (outsourcing).	E23	Efectuar la vinculación de personal a través de empresas prestadoras de servicios (outsourcing).
		E24	Vincular la subcontratación en agencias especializadas en marketing o atención al cliente
FA3	Brindar formación y practicar el endomarketing	E25	Implementar programas de endomarketing
		E26	Atraer profesionales altamente cualificados a la empresa
FA4	Apostar por software de gestión y otras tecnologías	E27	Implementar software de gestión y otras tecnologías
		E28	Externalización de la conexión de red
FA5	Financiar programas y proyectos de I+D para la creación de nuevos productos.	E29	Lanzar al mercado nuevas líneas o productos
		E30	Ampliar el número de referencias de un producto de alta rentabilidad y potencial

DA1	Crear programas de capacitación a la gerencia sobre conceptos de administración estratégica	E31	Establecer coaliciones estratégicas con institutos.
		E32	Crear un programa de capacitación potencializando la administración estratégica
DA2	Fomentar la toma conjunta de decisiones entre directivos y empleados (benchmarking)	E33	Implementar jornadas de análisis de las tomas de decisiones y comparación interna (benchmarking)
		E34	Crear programas que midan los niveles de productividad y resultados alcanzados.
DA3	Realizar actividades conjuntas de investigación de mercados	E35	Establecer planes de socialización y retroalimentación de los clientes
		E36	Realizar actividades investigación de mercados
DA4	Desarrollar un plan logístico amplio e integral	E37	Asignar actividades de gestión de la estructura productiva
		E38	Desarrollar planes logísticos integrales
DA5	Utilizar el Mantenimiento Productivo Total (TPM)	E39	Crear programas para evaluar los estándares de limpieza y calidad.
			Diseñar planes de mejoramiento de la productividad

Nota. Fuente: Elaborado por los autores julio de 2022

2.3.3. Sistema de control del plan de acción

El 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. El administrador de la empresa Drive Pizza tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral / cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la

ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años (Thompson, 2012).

Tabla 43*Selección de las Mejores Estrategias para la empresa Drive Pizza*

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E1	Lanzar al mercado nuevas líneas o productos	2	1	4	3	2	2,4	
E2	Ampliar el número de referencias de un producto de alta rentabilidad y potencial	4	5	4	4	5	4,4	Ampliar el número de referencias de un producto de alta rentabilidad y potencial
E3	Elaborar un estudio de mercado en municipios aledaños	5	5	4	5	4	4,6	Elaborar un estudio de mercado en municipios aledaños
E4	Implementar estrategias de marketing	4	4	4	4	4	4	Implementar estrategias de marketing
E5	Implementar un programa de capacitación e incentivos al personal	5	5	4	4	5	4,6	Implementar un programa de capacitación e incentivos al personal
E6	Estimular y motivar a los empleados	3	4	3	3	4	3,4	
E7	Crear un departamento de mercadeo y ventas	2	4	2	4	4	3,2	
E8	Crear un programa de marketing	3	3	3	3	3	3	
E9	Implantar nuevos modelos tecnológicos innovadores	4	3	3	4	3	3,4	
E10	Asignar recursos para crear programas y proyectos de Investigación y Desarrollo	4	4	4	4	4	4	Asignar recursos para crear programas y proyectos de Investigación y Desarrollo
E11	Articular la planeación estratégica en el área gerencial	3	5	3	4	5	4	Articular la planeación estratégica en el área gerencial

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E12	Diseñar programas de reconocimiento de conceptos de planeación estratégica	3	3	3	3	3	3	
E13	Crear indicadores clave que midan los objetivos organizacionales	5	4	5	4	4	4,4	Crear indicadores clave que midan los objetivos organizacionales
E14	Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente por medio de metas.	5	4	5	4	3	4,2	Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente por medio de metas.
E15	Incentivar al personal a realizar investigación de mercados	2	3	2	2	4	2,6	
E16	Formalizar la investigación de mercados como área estructural de la empresa	3	3	3	3	3	3	
E17	Automatiza y digitaliza el control de inventario	4	3	2	4	2	3	
E18	Definir y ejecutar un plan logístico controlado	3	3	4	3	4	3,4	
E19	Implementar programas especializados en evaluar la calidad	4	4	3	5	5	4,2	Implementar programas especializados en evaluar la calidad
E20	Implementar un sistema de gestión de calidad	5	3	4	4	4	4	Implementar un sistema de gestión de calidad
E21	Diversificar proveedores	3	3	3	3	3	3	
E22	Desarrollar un protocolo de actuación interno	3	4	3	4	3	3,4	
E23	Efectuar la vinculación de personal a través de empresas prestadoras de servicios (outsourcing).	3	3	3	5	4	3,6	
E24	Vincular la subcontratación en agencias especializadas en marketing o atención al cliente	4	4	4	4	4	4	Vincular la subcontratación en agencias especializadas en marketing o atención al cliente

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E25	Implementar programas de endomarketing	5	5	4	3	5	4,4	Implementar programas de endomarketing
E26	Atraer profesionales altamente cualificados a la empresa	4	4	4	4	3	3,8	
E27	Implementar software de gestión y otras tecnologías	3	3	3	3	3	3	
E28	Externalización de la conexión de red	3	4	4	3	3	3,4	
E29	Controlar el inventario y sistema de ventas	4	4	4	3	4	3,8	
E30	Implementar marketing de contenidos	3	4	5	5	4	4,2	Implementar marketing de contenidos
E31	Establecer coaliciones estratégicas con institutos.	4	4	4	4	3	3,8	
E32	Crear un programa de capacitación potencializando la administración estratégica	5	2	5	4	2	3,6	
E33	Implementar jornadas de análisis de las tomas de decisiones y comparación interna (benchmarking)	3	5	4	4	5	4,2	Implementar jornadas de análisis de las tomas de decisiones y comparación interna (benchmarking)
E34	Crear programas que midan los niveles de productividad y resultados alcanzados.	2	2	3	4	3	2,8	
E35	Establecer planes de socialización y retroalimentación de los clientes	4	3	5	3	5	4	Establecer planes de socialización y retroalimentación de los clientes
E36	Realizar actividades investigación de mercados	5	4	3	5	4	4,2	Realizar actividades investigación de mercados
E37	Asignar actividades de gestión de la estructura productiva	4	4	4	3	4	3,8	
E38	Desarrollar planes logísticos integrales	5	2	5	4	2	3,6	
E39	Crear programas para evaluar los estándares de limpieza y calidad.	2	2	3	4	3	2,8	

Nota. Elaborado por los autores septiembre 2022

Una buena ejecución de la estrategia solicita la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa.

El éxito de la buena ejecución de las estrategias depende de las destrezas y cooperación del administrador que pueden promuevan los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y conceder buenos resultados de manera consistente. La aplicación de las estrategias mencionadas en la tabla anterior se considera en parte exitosas si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un excelente avance en el logro de la visión estratégica de dirección general.

2.4. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Drive Pizza en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción.

2.4.1. Visión, Misión y principios

La Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores constituyen el referente filosófico que permite reorientar a la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá.

Innovación	Calidad	Disciplina
Excelencia	Honestidad	Efectividad
Originalidad	Responsabilidad	Creatividad

Nota. Elaborado por los autores

Visión

La empresa Drive Pizza., en el año 2026, se consolidará en la empresa más competitiva del sector económico de la alimentación como un restaurante con un concepto diferente de comida italiana, fundamentando su trabajo en la innovación, calidad y creatividad; Comprometidas con la excelencia, honestidad y efectividad.

Misión

Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes una experiencia culinaria excepcional e inigualable, a través de la entrega de platos de alta calidad y sabores auténticos; laborando con disciplina, responsabilidad y siempre creativa fortaleciendo así, la

competitividad a nivel nacional de la empresa Drive Pizza y así mismo el sector de la alimentación como un restaurante reconocido con un concepto diferente de comida italiana.

2.4.2. PLAN DE ACCIÓN 2022 - 2026

Las actividades aquí asignadas se han articulado con el Plan Estratégico 2022-2026 expresando las metas en el tiempo que se van a efectuar y los responsables de llevarlas a cabo son los directivos de la empresa Drive Pizza. Las metas de recursos económicos han sido expresadas en pesos corrientes.

De acuerdo a las estrategias propuestas para el periodo 2022-2026, como mentor Administrativo para el largo plazo, se formula el siguiente plan de acción el cual se sintetiza en proyectos estratégicos y acciones para el mejoramiento de la empresa Drive Pizza del Municipio de Tuluá, periodo 2022-2026.

Tabla 45

Estrategias y Acciones de la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá al Año 2026

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2022	2023	2024	2025	2026	
Ampliar el número de referencias de un producto de alta rentabilidad y potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y lanzar al mercado nuevas lí-neas o productos • Mantener el mismo número de líneas, pero aumentando la profundidad de una especí-fica 	Numero de ampliaciones creados / Número de ampliaciones propuestos		X	X	X	X	5

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2022	2023	2024	2025	2026	
Elaborar un estudio de mercado en municipios aledaños	<ul style="list-style-type: none"> Definir encuestas en municipios aledaños. Realizar segmentación del público objetivo. Investigación de la competencia. Verificar las regulaciones existentes de mercado. Analizar toda información obtenida. Informe final e inclusión del estudio en el plan de negocios. 	Número de estudios de mercado implementados / Número de estudios de mercado propuestos			X		X	15
Implementar estrategias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Definir encuestas. Realizar segmentación del público objetivo. Investigación de la competencia. Verificar las regulaciones existentes de mercado. Analizar toda información obtenida. Informe final e inclusión del estudio en el plan de negocios. 	No de estrategias de marketing creadas / No de estrategias de marketing propuestas			X			20
Implementar un programa de capacitación e incentivos al personal	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar. Determina cuáles son las destrezas que faltan en tu equipo o habilidades que tus colaboradores pueden pulir. Priorizar. Definir objetivos. Elaborar el programa de capacitación. Ejecutar. Evaluar. Certificar y cerrar. Conoce a tu equipo. 	No de programas de capacitación realizados / No de programas de capacitación propuestos	X	X	X	X	X	15

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2022	2023	2024	2025	2026	
Asignar recursos para crear programas y proyectos de Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Defina el alcance de los programas y divídalo en tareas Asigne uno o más recursos a cada tarea para asegurarse de que todo se complete. Controlar el tiempo de cada tarea para completar los programas con éxito Implementar un software sólido de gestión de programas y proyectos Ejecutar un cronograma Determinar presupuesto disponible Establecer los recursos necesarios 	Presupuesto asignado para I+D /Presupuesto propuesto para I+D		X	X	X	X	40
Articular la planeación estratégica en el área gerencial	<ul style="list-style-type: none"> Preparar el proceso de planificación. ... Definir el ideario. ... Análisis. ... Estrategia. ... Evaluación. ... Integrar continuamente procesos de planeación estratégica 	No de planes estratégicos realizados / No de planes estratégicos propuestos			X		X	10
Crear indicadores clave que midan los objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Identifique la intención de la medición y lo que se quiere medir. Revise las alternativas de medición Seleccione las medidas correctas para cada objetivo estratégico. Defina indicadores de gestión compuestos. Establezca la línea base y la meta del indicador de gestión. 	No de indicadores clave implementados / No de indicadores clave propuestos		X		X	X	12
Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente por medio de metas.	<ul style="list-style-type: none"> Establece metas Desarrolla indicadores claves de desempeño Define métricas adecuadas Seguimiento y medidas 	No de métricas analizadas / No de métricas propuestas para analizar	X	X	X	X	X	10

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2022	2023	2024	2025	2026	
Implementar programas especializados en evaluar la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de la organización para los nuevos programas Definición de las etapas y actividades a realizar Asignación de las responsabilidades Estimación de los recursos que se requerirán Fijación de plazos de ejecución de cada etapa. Comunicación e información Realización de auditorías internas para poner a prueba los programas Seguimiento de las no conformidades, con acciones correctivas y preventivas. 	No de programas especializados para evaluar la calidad implementados / No de programas especializados para evaluar la calidad propuestos		X		X		20
Implementar un sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de la organización. Planificación del SGC. Comunicación e información. Diseño del SGC y elaboración de la documentación. Implantación del SGC. Seguimiento y medición del sistema hasta llegar a la certificación. Mejora continua. Certificación. 	No de sistemas de gestión de calidad efectuados / No de sistemas de gestión de calidad propuestos		X	X	X	X	25
Vincular la subcontratación en agencias especializadas en marketing o atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de iniciativas. Análisis de coste/beneficio. Implicaciones estratégicas. Selección de proveedores. Términos y condiciones. Migración de recursos. Gestión de la relación. 	No de subcontrataciones realizadas / No de subcontrataciones planteadas		X	X	X	X	25

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2022	2023	2024	2025	2026	
Implementar programas de endomarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis. • Motivación. ... • Integración. • Comunicación. ... • Mejorar los procesos de comunicación interna. ... • Hacer eventos motivacionales. ... • Promover las dinámicas grupales. • Realizar encuestas de satisfacción. 	No de programas de endomarketing implementados / No de programas de endomarketing propuestos		X	X	X	X	20
Implementar marketing de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza tu Estrategia de Contenidos. • Define tus objetivos. • Define a tu buyer persona. • Elige tu estrategia de contenidos. • Diseña tu plan de difusión. • Analiza y mide tus resultados. • Conclusión. 	No de planes de marketing de contenidos efectuados / No de planes de marketing de contenidos propuestos	X	X	X	X	X	15
Implementar jornadas de análisis de las tomas de decisiones y comparación interna (benchmarking)	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir cuáles son los indicadores que se medirán • Identificar el nivel actual de salud o seguridad de la empresa • Busquen alianzas con otras empresas con el mismo objetivo • Trabajo en equipo • Una vez que las empresas hayan identificado los procesos que deben mejorar, es momento de crear un plan de acción que incluya buenas prácticas y estrategias 	No de jornadas de análisis de toma de decisiones realizadas / No de jornadas de análisis de toma de decisiones propuestas		X	X	X	X	20
Establecer planes de socialización y retroalimentación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los productos pidiendo la retroalimentación del cliente. • Mide la satisfacción del cliente y conoce a los defensores de tu marca. • Toma decisiones basadas en los datos obtenidos. 	No de planes de socialización implementados / No de planes de socialización propuestos		X	X	X	X	10

Nota.

Elaborado por los autores a partir de acompañamiento con el director de trabajo de grado

CONCLUSIONES

Los efectos del presente estudio de investigación permitieron determinar un horizonte al 2026 de la empresa Drive Pizza que a través de su objetivo principal “Crear un plan estratégico a la empresa DRIVE PIZZA para los años 2022 – 2026 ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca” con el fin de a través de las diferentes metodologías prospectivas brindarle una visión futura que permite orientar los recursos que actualmente posee la empresa en torno a el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

- Una vez analizado el entorno externo general de la empresa Drive Pizza se identificaron 26 variables claves de éxito, de las cuales se integraron y se seleccionaron diez y ocho (18) oportunidades y ocho (8) amenazas para el sector al cual pertenece la empresa.
- Seguidamente se realiza la evaluación de la matriz de factores críticos externos (EFE), la cual permite resumir y evaluar de forma económica, social, cultural, ambiental, demográficamente, política y tecnológicamente que incluyen tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria; y como resultado de este análisis el total ponderado de 2,78 lo que permite concluir que la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá, están justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.
- A través del instrumento adaptado de: L.A.E. José Antonio Contreras Camarena, Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración, Maestría en Administración se logró realizar el análisis interno donde se evaluaron las diferentes áreas funcionales de las cuales se identificaron veintinueve (29) fortalezas que esta desarrollando de

forma eficaz y quince (15) debilidades que impiden que la empresa pueda conseguir sus objetivos.

- Seguidamente se aplica la evaluación de factores internos (EFI) donde resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y permitió concluir que el total ponderado de 2,78, indica que la posición estratégica interna general de la empresa Drive Pizza, está por encima de la media de 2.5 lo que indica que son organizaciones medianamente fuertes en lo interno.
- Finalmente, a través del direccionamiento estratégico para la empresa Drive Pizza del municipio de Tuluá Valle del Cauca, permitió desarrollar la matriz DOFA y a su vez identificar las necesidades organizacionales que debe potencializar la empresa; donde inmediatamente se desarrollan dos estrategias para cada necesidad teniendo un total de 40 estrategias que, finalmente se resumen a 16 estrategias potenciales que el éxito de cada una depende de las destrezas y cooperación de la parte administrativa de la empresa Drive Pizza,

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el presente plan estratégico para la empresa Drive Pizza, es importante que esta lleve a cabo cada una de las estrategias mencionadas en el plan de acción con el fin que se adapte al mercado al que compite y potencializa las necesidades de sus clientes y alcancé el éxito deseado; es por ello que se recomienda que:

- Para el correcto desempeño de los objetivos del presente plan estratégico es necesario apropiar el presupuesto requerido en cada vigencia para ejecutar cada una de las estrategias seleccionadas
- Optimice los productos pidiendo la retroalimentación del cliente. Mide la satisfacción del cliente y conoce a los defensores de tu marca. Toma decisiones basadas en los datos obtenidos.
- Potencializar el uso de investigación y desarrollo tecnológico a través de las diferentes actividades estipuladas en el presente plan estratégico con el fin de generar un impacto en el mercado objetivo.
- Es recomendable que la empresa realice evaluaciones periódicas para medir su progreso en la implementación del plan estratégico. Además, es importante recibir comentarios de los miembros de la organización y de los clientes para mejorar y ajustar el plan estratégico según sea necesario.
- Cada persona dentro de la organización debe tener una función específica y clara para lograr los objetivos del plan estratégico. Es recomendable asignar responsabilidades y plazos establecidos para garantizar que las acciones se lleven a cabo en el momento adecuado.
- Es importante que la empresa comunique el plan estratégico a todos los miembros de la organización. Esto ayudará a generar una cultura de trabajo

enfocada en los objetivos establecidos, lo que facilitará la implementación del plan estratégico.

- Es fundamental que la empresa mantenga una actitud flexible ante los cambios que puedan surgir en el entorno o en su propia organización. De esta manera, podrá adaptarse y modificar el plan estratégico en función de las circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República de Colombia. (09 de 05 de 2022). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>
- ACODRES. (09 de 03 de 2022).
- Ansoff, H. I. (1976). *Administración Estratégica, Textos y Casos*. México.
- BANCOLOMBIA. (09 de 03 de 2022). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Beneficios Tributarios para las PYMES: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/beneficios-tributarios-para-pymes>
- BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. MENDOZA.
- Burbano-Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Magister en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas*, 10.
- Camara de comercio de Tuluá. (2021). *INFORME DEMOGRÁFICO, ECONÓMICO Y SOCIAL, REGIÓN ÁREA DE INFLUENCIA 2021*. Tuluá Valle: Camara de comercio Tuluá.
- Camara de Comercio De Tuluá. (09 de 03 de 2022). *Camara de comercio de Tuluá*. Obtenido de Camara de comercio de Tuluá: https://camaratulua.org/area_influencia/tulua/
- CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ. (09 de 03 de 2022). *CONCEJO MUNICIPAL DE TULUÁ*. Obtenido de ACUERDO NO 4 DE ABRIL: <https://tulua.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/Acuerdo-No-04-de-abril-10-de-2016-Plan-de-Desarrollo.pdf>
- Congreso de la Republica de Colombia . (10 de Julio de 2000). Ley 590 de julio 10 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial* , pág. 1.
- Connect Americas. (09 de 03 de 2022). *COMERCIO INTERNACIONAL*. Obtenido de LOS TLC OFRECEN VENTAJAS DE ORO PARA LAS PYMES: <https://connectamericas.com/es/content/los-tlc-ofrecen-ventajas-de-oro-para-las-pymes>
- DANE - Departamento Nacional de Planeación. (09 de 05 de 2022). *DANE*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/las-reformas-que-alista-el-mercado-de-capitales-colombiano-532783>
- DANE - Departamento Nacional de Planeación. (09 de 05 de 2022). *DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>

- DANE (Departamento Nacional de Planeación). (s.f.). *ESTADISTICAS DEL MERCADO LABORAL Y DESEMPLEO*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (09 de 05 de 2022). *DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN*. Obtenido de *ESTADISTICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL* : <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Delmar, D. (2003). The Rise of yhe CSO. *Organization Desing*, 8-10.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Manual de Estructura del Estado*. (D. A. Pública, Ed.) Bogota, colombia : Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php>
- DPN Departamento Nacional de Planeación. (09 de 03 de 2022). *TERRIDATA*. Obtenido de DPN: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834/11>
- DPN Departamento Nacional de Planeación. (03 de 09 de 2022). *TERRIDATA*. Obtenido de Sistema de estadísticas territoriales: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>
- DPN Departamento Nacional de Planeación. (09 de 03 de 2022). *Terridata - Sistema de estadísticas territoriales*. Obtenido de Terridata - Sistema de estadísticas territoriales: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76036>
- GAMBOA, J. C. (2015). *INNOVACION EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA ORGANIZACIÓN*. BOGOTA D.C: Universidad Santo Tomás .
- Gehisy. (31 de 05 de 2021). *aprendiendocalidadyadr*. Obtenido de aprendiendocalidadyadr: [https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/#:~:text=MATRIZ%20DE%20EVALUACI%3%93N%20DE%20LOS%20FACTORES%20INTERNOS%20\(MEFI\),-Se%20realiza%20a&text=Sirve%20para%20formular%20estrategias%2C%20ya,evaluar%20las%20relaciones%20](https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/#:~:text=MATRIZ%20DE%20EVALUACI%3%93N%20DE%20LOS%20FACTORES%20INTERNOS%20(MEFI),-Se%20realiza%20a&text=Sirve%20para%20formular%20estrategias%2C%20ya,evaluar%20las%20relaciones%20)
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiv aestratégica*. España: Librairie des Arts et Métiers.
- GODET, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Donostia-San Sebastián : Cuadernos de LIPSOR.
- González A, J., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN* , 42-59.
- GRUPO BANCOLOMBIA. (09 de 05 de 2022). *ECONOMIA SECTORIAL*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/PYMES/capital->

inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia

Hernández, M. d. (02 de 12 de 2021). *Blogger*. Obtenido de Blogger: <http://itmadministracionestrategica.blogspot.com/2017/02/12-elementos-de-la-administracion.html>

La Cámara de Comercio de Tuluá. (2021). *Comportamiento Empresarial del año 2020*. Tuluá Valle del Cauca: Camara de Comercio.

Lozano, J. L. (2000). Estabilidad Política y Economía en la Democracia Española (1976-2000). *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 126.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>: <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

Ministerio de Educación Nacional. (09 de 03 de 2022). *DPN - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN*. Obtenido de TERRIDATA: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

Montoya, E. (2019). *REVISTA LA BARRA*. Obtenido de BALANCE 2019: UN AÑO ESFORZADO: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-115-campesinos-un-modelo-que-rompe-paradigmas/balance-2019-un-ano-esforzado/>

Pacheco Bernal, C., & Conde Artunduaga, I. (2022). *RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO: UN*. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20OSU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf

PROCOLOMBIA. (03 de 09 de 2022). <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>: <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>

REVISTA EL PORTAFOLIO. (09 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/esta-es-la-prevision-de-crecimiento-para-colombia-segun-la-cepal-532116>.

REVISTA EL PORTAFOLIO. (09 de 05 de 2022). *PORTAFOLIO*. Obtenido de Inflación cayó en agosto, pero aumentó durante el año

Reyes, G. E. (09 de 05 de 2022). *Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población*. Obtenido de EL PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>

- Robbins, & Coulter. (2014). *TOMI*. Obtenido de TOMI : https://tomi.digital/es/60918/proceso-administrativo?utm_source=google&utm_medium=seo
- ROJAS, E. J. (2002). *MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS*. CHILE: SERIE GESTION.
- Sierra, J., TOMAs MIKLOS, & MA ELENA TELLO . (1992). *Planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro*. México: Centro de estudios prospectivos de la fundación.
- Sierra, R. C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 31.
- Significados. (12 de 2020). *Significados*. Obtenido de Significado de Planeación: <https://www.significados.com/planeacion/#:~:text=Planeaci%C3%B3n%20es%20la%20acci%C3%B3n%20y,similares%20como%20planeamiento%20o%20planificaci%C3%B3n.>
- Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES . En H. P. Talancón, *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES* (pág. 4). México: ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA.
- Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.
- Ucha, A. P. (09 de 03 de 2022). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de ECONOMIPEDIA: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- UTI. (24 de 05 de 2021). *La empresa y su entorno*. Obtenido de EMPRESA Y CULTURA EMPRENDEDORA: https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf
- Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administarción estratégica y política de negocios "Hacia la sostenibilidad global"*. Colombia : PEARSON.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: PEARSON.
- Wolters Kluwer. (20 de 11 de 2020). *Método de los escenarios*. Obtenido de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASMTMwsjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAnNKyMDUAAAA=WKE#:~:text=Un%20escenario%20es%2C%20m%C3%A1s%20bien,final%20que%20se%20pueda%20conseguir.

THOMPSON, A., GAMBLE, J. E., & STRICKLAND III, A. J. (2008). Administración estratégica. Teorías y casos. (Decimo octava ed.) México: M.-H. Interamericana.

WAYNE, Robert M. (2005). Administración de recursos humanos. (Novena ed.) México: Pearson Educación.

LAMBERT, T. (1994). INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTION EMPRESARIAL. España: Folio.

WERTHER, W. B. (2008). Administración de recursos humanos “el capital humano de las empresas”. (Sexta ed.) México: M.-H. Interamericana.

OGLIASTRI, E. (1998). Manual de planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: D.C. ICONTEC.