

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COCO BONGO
PRODUCCIONES S.A.S. DEL MUNICIPIO DE TULUÁ VALLE DEL CAUCA –
HORIZONTE 2027”**

Autor(es)

Sergio Jaramillo Gaviria

Lehizon Javier Escamilla

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE
EMPRESAS

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA UCEVA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASIGNATURA TRABAJO DE GRADO

2023

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA PARA LA EMPRESA COCO BONGO
PRODUCCIONES S.A.S. DEL MUNICIPIO DE TULUÁ VALLE DEL CAUCA –
HORIZONTE 2027”**

**Sergio Jaramillo Gaviria
Lehizon Escamilla**

Dirigido por:
DTC. Eusebio Ducuara Celis

Presentado a.
COMITÉ DE OPCIONES DE GRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA UCEVA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASIGNATURA: TRABAJO DE GRADO
2023***

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
RESUMEN.....	13
Abstract	14
CAPITULO I.....	17
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS	21
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	21
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4. MARCO REFERENCIAL.....	22
1.4.1. MARCO TEÓRICO	22
1.4.2. MARCO CONCEPTUAL	28
1.4.3. MARCO ESPACIAL	32
1.4.4. MARCO HISTÓRICO	33
1.4.5. MARCO TEMPORAL	35
1.4.6. MARCO METODOLÓGICO	35
CAPITULO II	38
2.1. Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	38

2.1.1.	Análisis externo general de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. ...	38
2.1.2.	Matriz Análisis del Entorno Externo General	87
2.1.3.	Entono externo específico	89
2.1.4.	Análisis Integrado del Entorno Externo General y El Entorno Específico ...	93
2.1.5.	Evaluación de Factores Externos – (MATRIZ EFE).....	95
2.2.	Realizar un diagnóstico interno de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	98
2.2.1.	Árbol de Competencias	101
2.2.2.	Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F”	1
2.2.3.	Matriz EFI (Matriz de Factores Internos).....	3
2.3.	Formular la matriz DOFA de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	
	¡Error! Marcador no definido.	
2.3.1.	Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S	1
2.3.2.	Formulación de estrategias	3
2.3.3.	Selección de las mejores estrategias para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	6
2.4.	Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción.....	10
2.4.1.	Principios para Integrar en el Marco Filosófico	10
2.4.2.	Plan de acción 2023 - 2027.....	12

CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	3
BIBLIOGRAFÍA.....	4

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Gastos de funcionamiento	45
Tabla 2 Sistema General de Regalías (SGR)	46
Tabla 3 SGP - Porcentaje de ejecución presupuestal por sector	49
Tabla 4 Indicador de desempeño fiscal	50
Tabla 5 Extensiones de la UPA.....	53
Tabla 6 Total, Unidades Productivas Creadas	55
Tabla 7 Creación de empresas por municipio	55
Tabla 8 Dinámica empresarial Municipio de Tuluá Valle del Cauca	56
Tabla 9 Empresas vigentes por categoría jurídica en Tuluá.....	57
Tabla 10 Empresas vigentes por sector económico en Tuluá 2020	58
Tabla 11 Empresas vigentes por tamaño en Tuluá.....	59
Tabla 12 Empresas vigentes por sector económico en Tuluá 2020	60
Tabla 13 Pruebas saber 11 – Tuluá Valle del Cauca.....	63
Tabla 14 Cobertura de acueducto y alcantarillado (Censo) del municipio de Tuluá – Año 2018.....	67
Tabla 15 Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) del municipio de Tuluá -2020 .	68
Tabla 16 Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda (Censo) DANE - 2018	69
Tabla 17 Normas que fortalecen a las micro, pequeñas y medianas empresas	70
Tabla 18 Normas legales	71
Tabla 19 Matriz PESTEL aplicado a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	85
Tabla 20 Matriz Análisis del Entorno Externo General de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	87

Tabla 21 Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	92
Tabla 22 Selección de amenazas mayores y oportunidades mayores del entorno de la Coco Bongo Producciones S.A.S.....	93
Tabla 23 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	97
Tabla 24 Árbol de Competencias de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	1
Tabla 25 Identificación de debilidades y fortalezas de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	1
Tabla 26 Matriz de Factores EFI de la empres.....	5
Tabla 27 Matriz DOFA de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	6
Tabla 28 Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	1
Tabla 29 Formulación de estrategias por cada necesidad detectada para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	3
Tabla 30 Selección de las Mejores Estrategias para la empresa “Coco Bongo Producciones S.A.S.”.....	6
Tabla 31 Principios para Integrar en el Marco Filosófico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.....	10
Tabla 32 Estrategias y Acciones de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., periodo 2023-2027.....	1

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1Planeación Estratégica por Escenarios: Metodología Integrada	36
Ilustración 2Pirámide poblacional del municipio de Tuluá	40
Ilustración 3 Pirámide poblacional del municipio de Tuluá	40
Ilustración 4Ingresos y gastos totales per cápita (Pesos corrientes	44
Ilustración 5 Total del recaudo anula (billones) por la DIAN.....	76
Ilustración 6 Impuestos que pagan las empresas en Colombia	76
Ilustración 7 Encuesta realizada a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Población desagregada por área	41
Gráfico 2 Información SISBEN	43
Gráfico 3 Número de proyectos de regalías	46
Gráfico 4 Pesos corrientes (2020)	48
Gráfico 5 SGP - Porcentaje de ejecución presupuestal por sector	49
Gráfico 6 Indicador de desempeño fiscal	51
Gráfico 7 Porcentaje del valor agregado por actividades económicas	52
Gráfico 8 Aseguramiento	65
Gráfico 9 Impuestos que renta que pagan las empresas en Colombia	73
Gráfico 10 Impuestos que Valor Agregado IVA que pagan las empresas en Colombia ...	74
Gráfico 11 Modelo de competencia de cinco fuerzas	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Población étnica.....	42
Figura 2 Divisiones de retención en la fuente	75

INTRODUCCIÓN

La empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. es una empresa que hace parte del sector de servicios que ha trabajado en el municipio de Tuluá Valle del Cauca y municipios aledaños del Valle del Cauca que le ha permitido el crecimiento desde la constitución de su empresa gracias a la eficiencia, eficacia y efectividad en todos y cada uno de sus trabajos y/o eventos.

Sin embargo, ese crecimiento no ha permitido que la empresa se detenga a pensar en las consecuencias hacia el futuro a causa de las decisiones que se toman en el presente sin un plan estructurado para mantenerse en el mercado como empresario y evitar el fracaso organizacional.

Es por ello que a la empresa se le realiza un trabajo de planeación estratégica que es quizás la herramienta administrativa que requiere la empresa actualmente y la cual depende el éxito de la misma; el proceso de planeación trae consigo un estudio organizacional interno y externo el cual se basa en el objetivo principal del presente trabajo de grado para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca

A la empresa se le determinó a través del presente plan estratégico la orientación futura y la formulación de un plan de acción que puede desarrollar en los siguientes cinco años encontraron las oportunidades y amenazas mayores; que se identifican de acuerdo a estos elementos teóricos que consintieron desarrollar y definir estrategias fundamentales que tienen como objetivo reducir la incertidumbre que se vive diariamente en este tipo de empresas.

RESUMEN

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

El desarrollo del presente Plan Estratégico permitirá beneficiar la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca – Corregimiento de Nariño, en el correcto uso de sus recursos tanto económicos como humanos de tal manera que se generen las estrategias correctas de acuerdo a las necesidades. La idea es desarrollar un Plan estratégico para el año 2027 en un trabajo conjunto con la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. de tal manera que fortalezca su éxito y así mismo implementar el proyecto a futuro donde se posicione como una de las empresas más competitivas del sector a nivel regional, utilizando las herramientas correctas que permitan conocer la situación actual de la empresa identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así generar las estrategias correctas que generen un valor agregado para la misma.

Abstract

Today the administrative management of organizations is very important and necessary. The administration in such a way is based on helping to obtain better personnel, equipment, materials, money and human relations. It stays ahead of changing conditions and provides foresight and creativity, which is why companies have faced different situations looking for a way to stay in a dynamic and changing market as it has been in recent years.

The development of this Strategic Plan will benefit the company Coco Bongo Producciones S.A.S. of the municipality of Tuluá Valle del Cauca - Corregimiento de Nariño, in the correct use of its economic and human resources in such a way that the correct strategies are generated according to the needs. The idea is to develop a Strategic Plan for the year 2027 in a joint effort with the company Coco Bongo Producciones S.A.S. in such a way that it strengthens its success and also implements the project in the future where it is positioned as one of the most competitive companies in the sector at a regional level, using the correct tools that will allow us to know the current situation of the company, identifying its strengths, weaknesses, opportunities and threats, in order to generate the correct strategies that generate added value for it.

GLOSARIO

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

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.

FORMULAR ESTRATEGIAS: Se plantea desarrollar planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua. De forma complementaria, establece indicadores que permitan valorar la consecución de objetivos y la efectividad de los planes. En consecuencia, permite la asignación clara de responsabilidades en relación con las metas y los procesos, como medio de implicación de las personas.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS: Herramientas que facilitan el desarrollo del método son diversas y deberán ser adecuada a cada organización, cada estilo gerencial, al tamaño de la organización y su clima laboral, entre las herramientas que se pueden encontrar están los diagramas de afinidad, árbol de objetivos, diagrama Pareto, espina de pescado, así como las matrices que defina la alta gerencia para hacer los seguimientos pertinentes a los objetivos generales y específicos de cada área.

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.

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

PLANEACION ESTRATÉGICA: Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

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.

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.

CAPITULO I

1.1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que, durante los últimos años, la industria de los servicios de diversión ha sufrido grandes transformaciones debido a la pandemia por Covid-19, obligó a este tipo de empresas a tomar múltiples alternativas para satisfacer las necesidades de sus consumidores y posteriormente brindar un servicio variado e innovador. El desarrollo de un Plan estratégico permitirá a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. visionarse a largo plazo, es por eso que fijar objetivos mediante el desarrollo de estrategias brindará garantía permanente de calidad a la empresa en general, teniendo más participación en el mercado mediante el análisis estratégico. El caso es, que la empresa se vio fuertemente afectada por los aislamientos preventivos que se realizaron en el mes de abril del 2020 en la ciudad de Tuluá. Estas medidas de control y saneamiento social, generó un desajuste y rompió la normalidad de las actividades viéndose agravada por la incapacidad de generar respuestas efectivas y en tiempo oportuno, lo que provocó una crisis económica específicamente del bajo rendimiento de contratos, llegando al caso de afectar el patrimonio de la empresa, por lo que urge diseñar y desarrollar medidas y acción de orden integral, que pueda dar atención a esta problemática y permita la efectiva operatividad de la empresa y su estabilidad en el mercado.

La principal razón para desarrollar un Plan estratégico para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. se centra en realizar un análisis de la empresa con el objetivo de entender el comportamiento del sector e internamente generar herramientas que permitan a la empresa realizar acciones para disminuir el riesgo de pérdidas y fracaso organizacional.

Formulación del Problema (Pregunta de Investigación)

¿Qué ventajas competitivas se pueden identificar y adoptar a través de un Plan Estratégico para la Empresa Coco Bongo, que le permitan una eficiencia operativa y organizacional con una mayor oferta de servicios en el mercado objetivo al año 2027?

Pregunta de Investigación

1. ¿Qué variables se deben desarrollar para realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.?
2. ¿Cuál es el proceso para realizar un diagnóstico interno de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.?
3. ¿Cómo se identifica y definen las acciones estratégicas a desarrollar con fundamento en las funciones, procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa?
4. ¿Cuál es el proceso para realizar una orientación estratégica enfocando la misión, visión, valores y principios organizacionales, así como el plan de acción estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones?

1.2.JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

El presente trabajo de grado contará con la elaboración de un Plan estratégico para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca- Horizonte 2027, empresa que ha sufrido grandes cambios a través de los años y que centra su operación en ofrecer servicios de producción y logística de eventos.

Actualmente la empresa ha logrado reinventarse dentro de su industria, a pesar de las diversidades que ha tenido que presentar a raíz del confinamiento por Covid- 19, sin embargo, la empresa se destaca por entregar a los clientes servicios de alta calidad, novedosos y buscando siempre la alta tecnología; sin embargo, la empresa se interesa en búsqueda constante de oportunidades para que aumente su rendimiento de operación, y que los problemas de liquidez no sea un problema para la misma.

Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas frente a situaciones internas que afectan el rendimiento interno de la organización que finalmente su resultado será una solución práctica para el empleador que busca desarrollar el potencial de las personas que participan dentro de una empresa.

Es por ello que desarrollar este trabajo en conjunto con la empresa mediante un trabajo mutuo estudiantes-empresario, que permitirá utilizar métodos aprendidos en la carrera como Administradores de empresas de tal manera que se analice internamente y externamente en entorno del negocio que le permitan posicionarse como una de las empresas líderes en la

prestación de servicios de Producción y Logística de eventos a nivel local y regional y finalmente generar sustentabilidad para la empresa con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Crear un Plan estratégico para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca- Horizonte 2027.

.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.
- Identificar y definir las acciones estratégicas a desarrollar con fundamento en las funciones, procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa
- Realizar una orientación estratégica enfocando la misión, visión, valores y principios organizacionales, así como el plan de acción estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. MARCO TEÓRICO

Así también lo describe (Gomez, 1994) “Toda empresa necesita para su funcionamiento tomar complicadas decisiones, desde las de tipo general a las específicas que incluyen procesos diarios. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones, requiere de considerable atención para la definición de los términos que en él se incluyen.”² En este orden de ideas este planteamiento basa la estratégica partiendo desde la necesidad de tomar decisiones contemplando los procesos diarios de la empresa.

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

A pesar que autores contemporáneos, como: Sanabria (2005), Wilson (1994), Mintzberg (1994), Prahalad y Hamel (1989), Stacey (1992), Ohmae (1998), Porter (2003), Markides (2002), Ohmae (2004), Gladwell (2005), Dungan (2007), Golleman (2000), Birkinshaw (2009), han

generado conceptos, modelos y herramientas para la aplicación de la planeación estratégica en la administración moderna de las organizaciones, estas aún siguen siendo administradas sin un direccionamiento estratégico que les permita una gestión gerencial del mediano y largo plazo.

La planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, los cuales forman parte de un proceso de planificación orientada hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante. (Wheelen, 2022).

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

Los autores Peter Drucker, Ernest Dale, Koonts y Cryill O'donell y William Newman exponentes del enfoque neoclásico de la administración, haciendo énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo, para ellos planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y

jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades. (George Jr & Álvarez Medina, 2005)

Para Fernández, 1965, planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas, mientras que para Koontz y O'Donnell, 1967, es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos y políticas de una empresa como un todo; Por otra parte, Anthony y Dearden, 1980 la definen como el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ella es mejor y para Rue y Bryars, 2006 la consideran como la función administrativa principal que permite a un administrador o a una organización forjar más que aceptar el futuro . (Morato., 2007).

El término estrategia viene del griego *Stratategia/strategos*, y es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo (Rodríguez, 2011) . Von Newman y Morgenstern (1948), en su teoría de juegos, introdujeron este concepto en el mundo empresarial, debido a la necesidad de las empresas de tener una dirección de expansión y ámbito bien definidos, ya que los objetivos por sí solos no satisfacían esta necesidad (George Jr & Álvarez Medina, 2005).

Según Learned (1965), citado por Benjamín Betancourt en *Análisis Sectorial y Competitividad* (2006), “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en qué negocios está o quiere estar y el tipo de empresa que o desea ser”. (Guerrero, 2020).

Según Igor Ansoff (1965), citado por Benjamín Betancourt en *Análisis Sectorial y Competitividad* (2006), la estrategia es un “vínculo común” existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen a los negocios donde compiten en la actualidad la empresa o pretender hacerlo en el futuro. (Guerrero, 2020).

Según Igor Ansoff (1965), citado por Benjamín Betancourt en *Análisis Sectorial y Competitividad* (2006), la estrategia es un “vínculo común” existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen a los negocios donde compiten en la actualidad la empresa o pretender hacerlo en el futuro. (Guerrero, 2020); Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.

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

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

La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. Es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concentra en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con

dicha misión y objetivos generales. La estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización. (Campos Bueno).

En cuanto a la planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, nacional e internacional donde se desenvuelve, ahora bien, la planeación estratégica es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes de entorno (Claude S. & Álvarez, 2005).

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, 2022).

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

La planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, los cuales forman parte de un proceso de planificación orientada hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante. (R. M. Grant, “Strategic Planning in Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors (Wheelen, 2022).

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

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

La prospectiva se constituye así en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. Fundamentalmente busca aclarar las prioridades gubernamentales y de la región, sector o cadena productiva bajo estudio. Pero su propósito más amplio es promover un gran cambio cultural, una mejor comunicación, una interacción más fuerte y una más grande comprensión mutua entre los actores sociales para pensar su futuro y tomar decisiones desde el presente (GAVIGAN, 2001).

1.4.2. MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO: Información sobre la infraestructura tecnológica, de planta física con la que cuenta la institución, plataforma de gestión de información y de gestión.

LA ADMINISTRACIÓN: Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales.

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

LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: Se desarrolla en productos o unidades de negocios, hace énfasis en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

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.

LAS METAS: Son estados deseados de los asuntos o resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar

MACROENTORNO: Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que afectan la organización

MATRIZ EFE: Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

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

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.

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.

POLÍTICAS: Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. La empresa utiliza las políticas

para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

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

PRESUPUESTO: Es una declaración de los programas de una empresa en términos de dinero. Los presupuestos que se emplea en planificación y control muestran el costo detallado de cada programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente las utilidades de la empresa y por lo tanto la rentabilidad de la misma, de esta manera aumenta el valor de la organización para los accionistas. Por lo tanto, el presupuesto no solo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también detalla a través de los estados financieros proforma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa

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

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.

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

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

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

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.

1.4.3. MARCO ESPACIAL

El Municipio de Tuluá, por su ubicación geográfica juega un papel de centro equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento por la otra, de acuerdo a lo anterior Tuluá es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad.

Localización: Desde el punto de vista de las coordenadas geográficas, el Municipio de Tuluá se encuentra a 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental, está ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 Km. De Cali, a 172 Km. de Buenaventura y a 24 Km. de Buga. Es atravesado de sur a norte por el río Tuluá, Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras, su Altura principal es el

Páramo Barragán, su localización es al este con respecto a la cabecera Municipal, su altura es de 4.300 Metros sobre nivel del mar, su área urbana en Km² es de 16,43, y el área rural en Km² es de 884,79, su altura promedio de metros sobre el nivel del mar es de 997,5 ; su entorno de desarrollo es robusto y su tipología es B, este se encuentra clasificado según la Ley 617 de 2000 en categoría 2 y posee una extensión de 818 kilómetros cuadrados (IGAC 2017) y una densidad poblacional de 267,91hab/Km cuadrados.

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

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

1.4.4. MARCO HISTÓRICO

Coco Bongo producciones es una empresa familiar, inició hace más de 15 años, sus fundadores son Carlos Alberto Jaramillo y Luis Alfonso Jaramillo. Su historia empieza cuando estos dos hermanos deciden adquirir carpas para la feria de Tuluá con el fin de crear su micro empresa, donde sintonizaban música y esto generaba diversión, desde entonces le denominan “La caseta”. Las carpas en aquel tiempo eran de reconocidas marcas como Coca Cola, Postobón y Bavaria. Sus fundadores cuentan que, con el dinero recogido en un inicio en la caseta de la Feria de Tuluá, lograron posteriormente comprar una carpa mucho más grande, allí la empresa se llamaba “El americano” y “Adrenalina”, hasta que un día cuando obtuvieron la carpa más grande

decidieron llamarla COCO BONGO, gracias a la película The Mask (La Máscara) protagonizada por Jim Carrey, Cameron Diaz y Peter Greene. Es importante aclarar que en esa época su único objetivo era ofrecer el servicio de “La caseta” donde iban de pueblo en pueblo armándola y ofreciéndola como discoteca, sin embargo, gracias al reconocimiento que iban adquiriendo, las personas se acercaban a ellos queriendo alquilar ese tipo de carpas para otro tipo de eventos, es allí donde empiezan a expandir su negocio, comprando otros insumos como sonidos, sillas, mesas, etc.

Es gracias a este proceso que se ha dado de manera paulatina y con avances progresivos que hoy en día es una reconocida empresa del municipio y sus alrededores, la cual se dedica a la producción y logística de eventos masivos, como: conciertos, eventos corporativos, eventos familiares, cumpleaños, bodas, graduaciones, y muchos más.

1.4.5. MARCO TEMPORAL

En el diseño de la investigación del proyecto “Plan Estratégico para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. Del Municipio De Tuluá Valle Del Cauca – Horizonte 2027” comprenderá el periodo entre el 2022 y parte del 2023

1.4.6. MARCO METODOLÓGICO

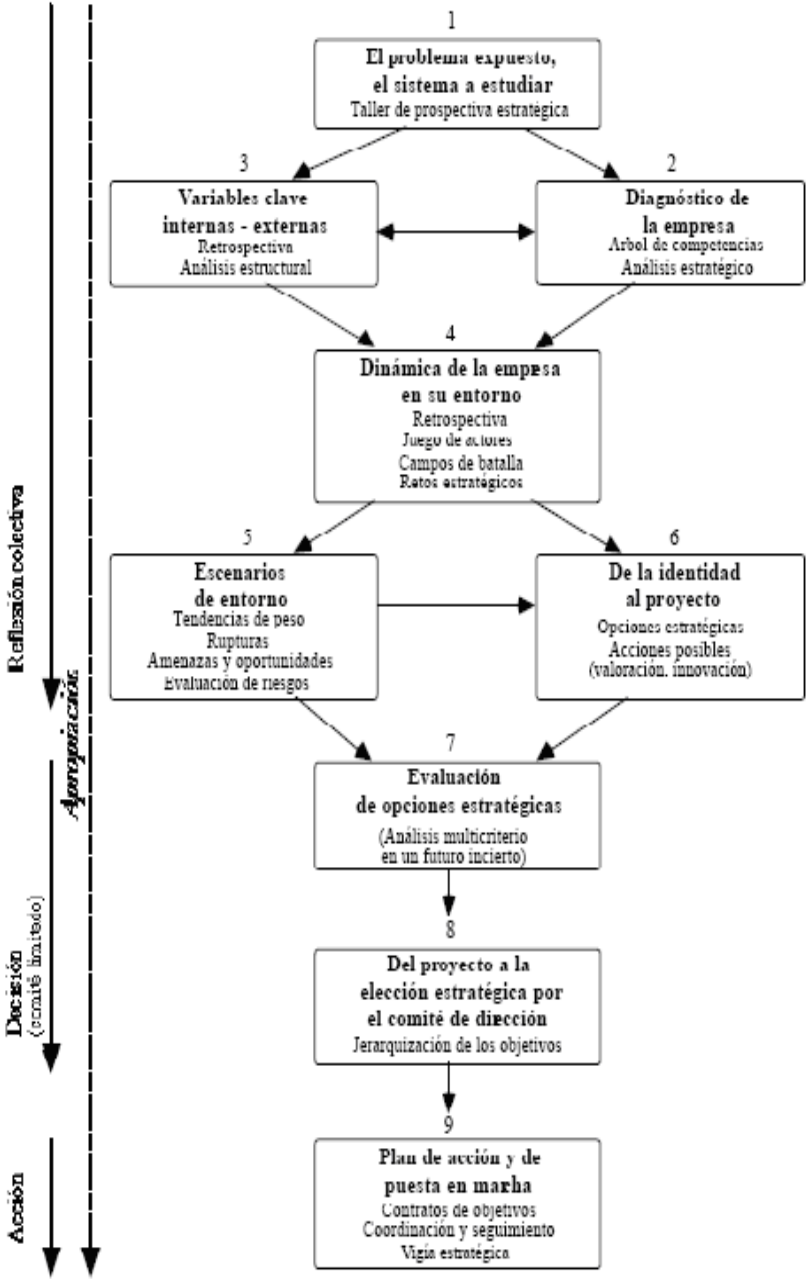
El proceso investigativo, se caracteriza por ser una investigación aplicada de campo, con base en encuestas y entrevistas, cuya información es de tipo Cualitativa-Cuantitativa y al mismo tiempo descriptiva, explicativa y prospectiva, porque, describe una serie de hechos, para lograr alcanzar cada uno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

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

Finalmente se propone una alternativa de sistema de diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra cada una de las actividades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., determinando e implementando puntos de referencia que facilita la formulación de su planteamiento estratégico necesario, para sostenerlas activas y crecientemente en el sector.

Ilustración 1

Planeación Estratégica por Escenarios: Metodología Integrada



Fuente. (SER GERENTE, 2022)

Tipo de Estudio y Método de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva cualitativa ya que se pretende caracterizar un hecho, además de establecer su estructura y comportamiento. Y cuantitativa en el análisis y recolección de los datos obtenidos.

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

El método inductivo en esta investigación permite, desde las entrevistas y encuestas personales, generalizar comportamientos o aptitudes de los actores de

Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Esta investigación parte de realizar un diagnóstico inicial que nos permita evaluar la situación actual de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. 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.

CAPITULO II

2.1.Realizar un análisis del entorno externo general y específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

2.1.1. Análisis externo general de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

MACRO ENTORNO

Estos datos fueron calculados por el Departamento Nacional de Planeación utilizando fuentes oficiales que, en su mayoría, se recogen a partir de registros administrativos, cabe aclarar que el presente objetivo permite determinar factores que serán evaluados dentro del sector el cual pertenece la compañía Coco Bongo Producciones S.A.S.

DEMOGRAFIA Y POBLACIÓN

Realizar este análisis permitió estudiar las poblaciones humanas del municipio de Tuluá Valle del Cauca en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos de interés referente a las personas que constituyen los mercados a través de (Terridata: DNP, 2022), el cual es un sistema que emerge como una de las principales herramientas dispuestas por el DNP y busca promover la gestión de conocimiento de la operación pública a partir de datos estadísticos a nivel municipal, departamental y regional en Colombia. Su

objetivo es presentar y promover el uso de indicadores estandarizados y comparables, que den cuenta de los resultados en diversas dimensiones de todas las entidades territoriales del país.

Tamaño de la población del municipio de Tuluá Valle del Cauca

Según los predomios del (Terridata: DNP, 2022), el municipio de Tuluá Valle del cauca, para el año 2022 según lo aprecia el informe tiene un total de 221.604 habitantes que se dividen en 104.107 equivalente al (47,0%) de la población hombres y 117.497 mujeres equivalentes al (53,0%).

El código DANE es el número de identificación de un municipio; es único e inmodificable, compuesto por 5 dígitos, los dos primeros corresponden al código del departamento y los tres últimos al código del municipio; en este caso el municipio de Tuluá Valle del Cauca le corresponde el 76834 (Terridata: DNP, 2022).

La ley 617 del año 2000 clasificó a todos los municipios en categorías, las cuales son útiles porque determinan los montos máximos de gasto que pueden hacer los municipios. Existen Categoría especial, primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta; pero para el caso del municipio de Tuluá Valle se encuentra en la segunda categoría. (Terridata: DNP, 2022)

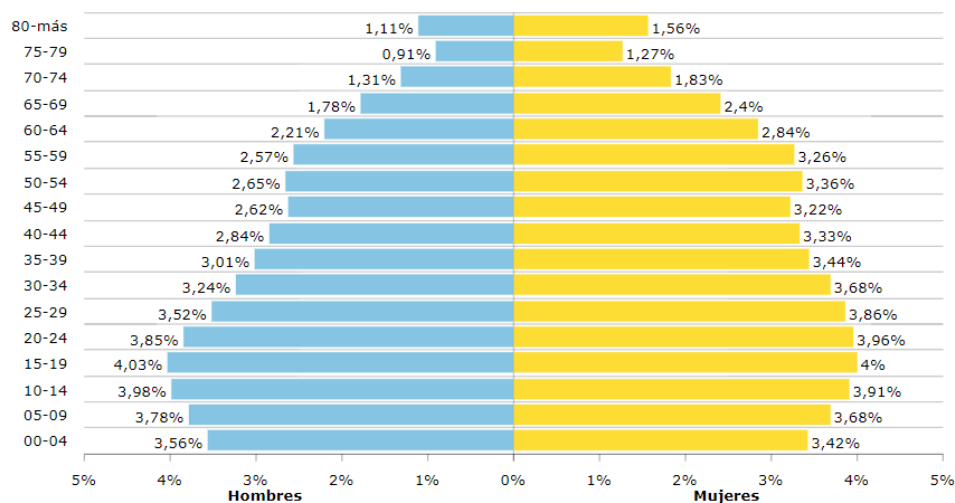
Pirámide poblacional

Es una forma de mostrar gráficamente la estructura de la población. Las barras corresponden a los hombres y a las mujeres, en cada barra se encuentra el porcentaje de población por grupos quinquenales de edad. (Terridata: DNP, 2022)

De 0 a 4, de 5 a 9, etc. Usualmente tiene forma de pirámide, lo que indica que hay más población joven que adultos mayores. Si una barra se encuentra más cercana al centro es porque la cantidad de población en ese rango es menor. (Terridata: DNP, 2022)

Ilustración 2

Pirámide poblacional del municipio de Tuluá



Nota. (Terridata: DNP, 2022)

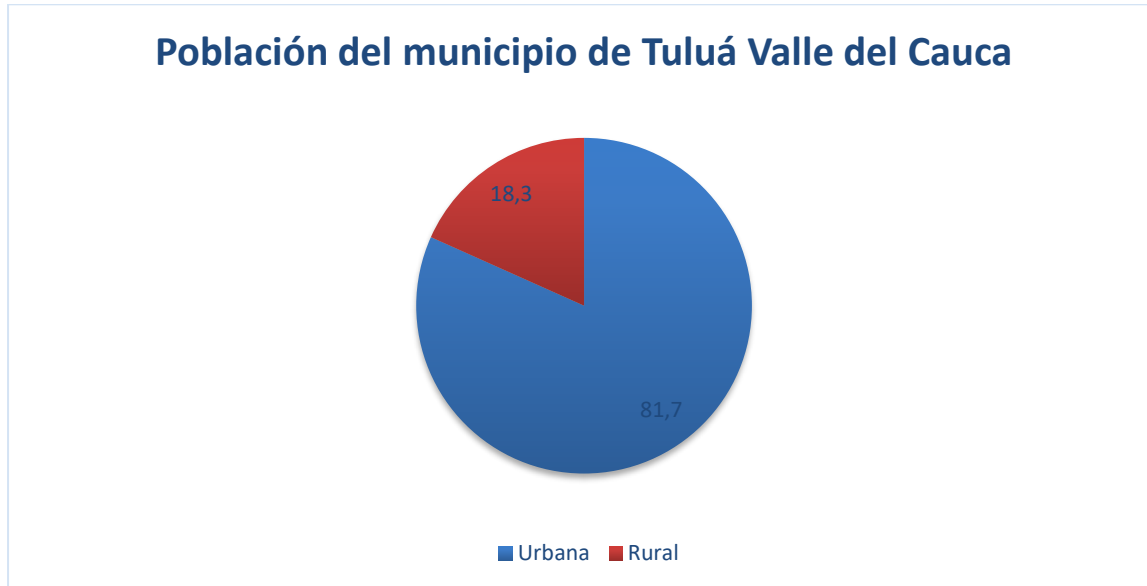
Población desagregada por área

Según el DANE a través del Censo Nacional de Población y Vivienda – 2022, determina que el total de la población se divide en:

Población urbana: 181.107 (81,7%)
Población rural: 40.497 (18,3%)

Gráfico 1

Población desagregada por área



Nota. Elaboración propia a partir de (Terridata: DNP, 2022)

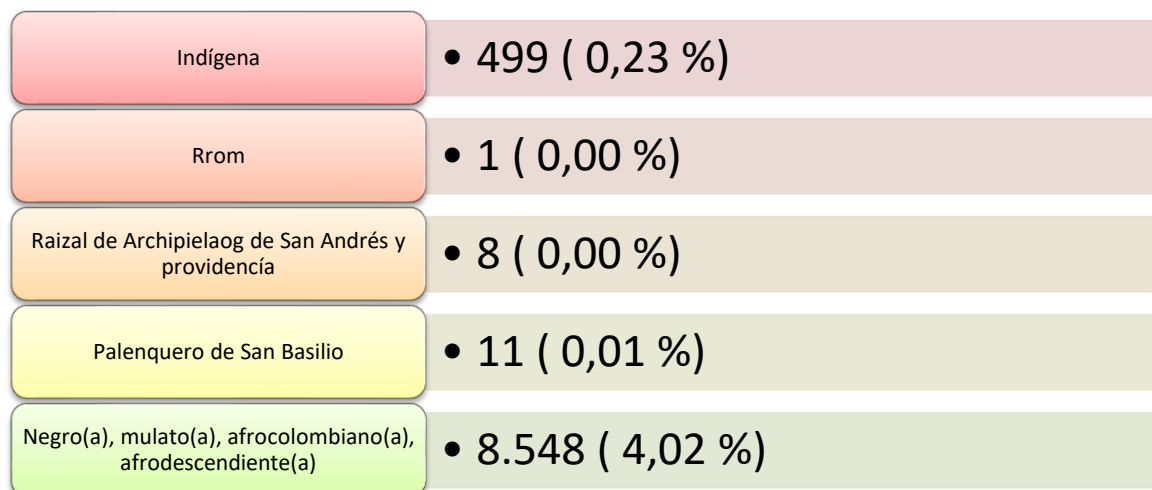
Población étnica

Es la cantidad de población que reconoce que pertenece a alguna etnia. El Censo DANE 2005 tenía esta pregunta para capturar dicha información; para el municipio de Tuluá se cuenta con una Población étnica total: 9.067 (4,26 %):

“De acuerdo con su cultura, pueblo, o rasgos físicos usted se reconoce como:

Figura 1

Población étnica



Nota. Elaboración propia a partir de información del (Terridata: DNP, 2022)

Número de resguardos indígenas

Este dato indica la cantidad de resguardos indígenas que tiene el municipio. Lo cual es fundamental para administrar los recursos del Sistema General de Participaciones – SGP que son destinados a estos resguardos y administrados por los departamentos o municipios; en el caso del municipio de Tuluá Valle del Cauca equivale a 175 (0,1%) resguardos indígenas.

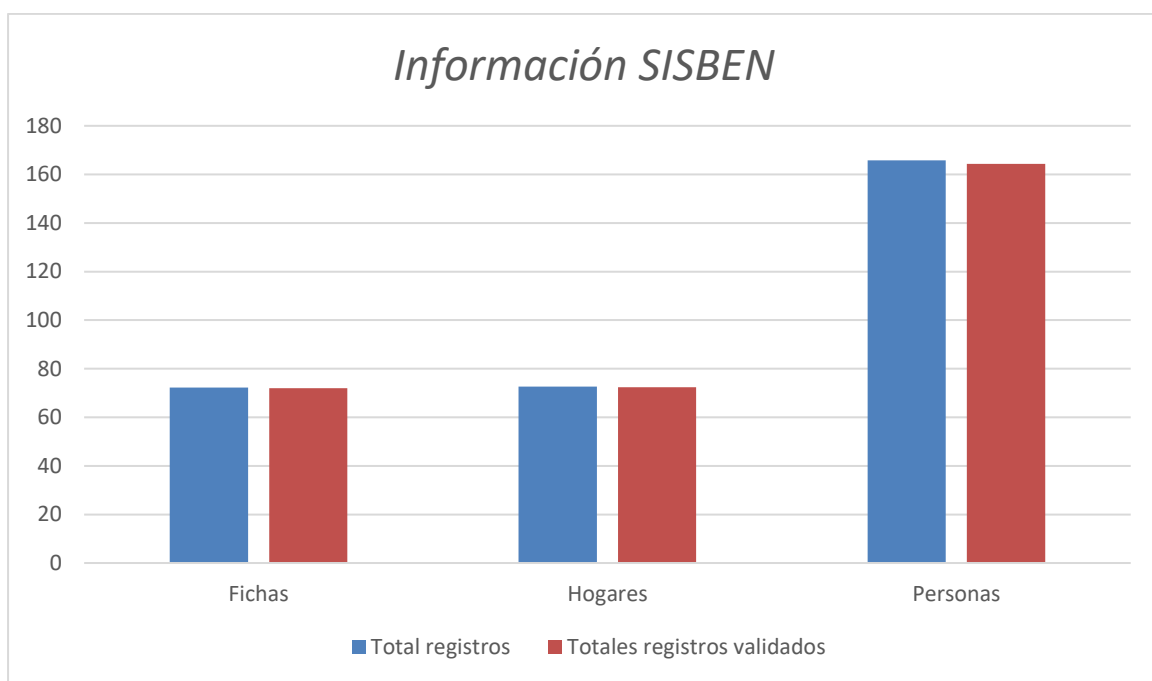
Puntaje sisben

El puntaje del SISBEN va entre 0 y 100, mientras más alto el valor, mayor el nivel de bienestar que disfruta un hogar. Los puntajes del SISBEN se pueden clasificar según las zonas donde vive la población.

De hecho, hay diferentes modelos para establecer los puntajes para las principales 14 ciudades, el resto de las zonas urbanas y la zona rural, permitiendo que los puntajes se acerquen más a la realidad de las condiciones de vida de los ciudadanos. El puntaje no se modifica a voluntad o criterio del encuestador o del administrador del Sisbén en el municipio, ni a solicitud de una autoridad local, una entidad o persona interesada.

Gráfico 2

Información SISBEN



Nota. Elaboración propia a través de información del (Terridata: DNP, 2022)

La información del SISBEN se recolecta a través de una encuesta denominada “Ficha de caracterización socioeconómica del Sisbén”. En estas fichas se registra la información de la vivienda y de las personas del hogar; 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.

FINANZAS PÚBLICAS

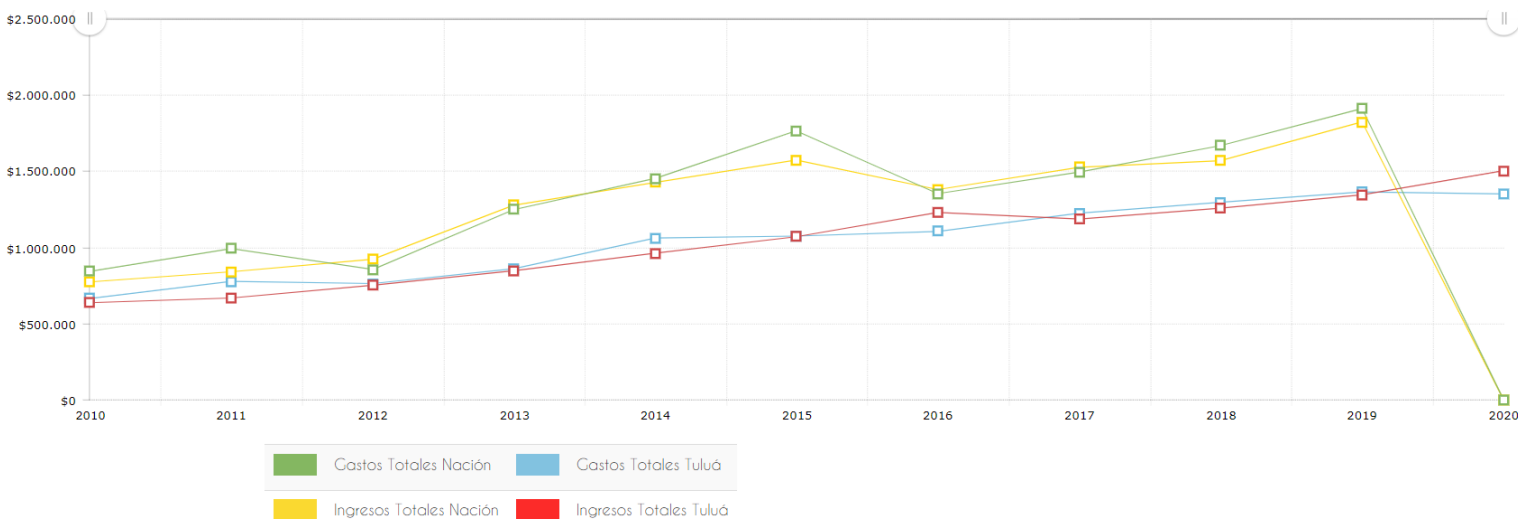
Es una de las dimensiones que tiene un importante número de indicadores, todos con énfasis en el presupuesto, su distribución y el gasto general del ente territorial; adicionalmente, se incluyen indicadores que reflejan el desempeño fiscal. Todos los indicadores están disponibles a precios corrientes (Estos “son precios para cada año y con su respectiva inflación”).

Ingresos totales

Son todos los ingresos que se reciben, por impuestos, transferencias, créditos, ingresos de capital, etc. En el municipio de Tuluá Valle del Cauca se reciben

Ilustración 4

Ingresos y gastos totales per cápita (Pesos corrientes)



Fuente. (Terridata: DNP, 2022)

Gastos de funcionamiento

Son todos los gastos que se hacen para garantizar el funcionamiento básico de una entidad territorial.

Tabla 1

Gastos de funcionamiento

A Ingresos: \$ 329.508	B Gastos: \$ 296.273	C.3. Déficit/Ahorro (corriente): \$ 46.038
A.1. Corrientes: \$ 80.783 A.1.1. Tributarios: \$ 75.401 A.1.2. No Tributarios: \$ 3.695 A.1.3. Transferencias: \$ 1.687	B.2. Corrientes: \$ 34.745 B.2.1. Funcionamiento: \$34.271 B.2.2. Deuda Pública: \$ 474	

Nota. (Terridata: DNP, 2022)

D.4. Ingresos de Capital: \$ 248.725	F.5. Gastos de Capital: \$ 261.528	G.6. Déficit/Superávit (total): \$ 33.235
---	---	--

Nota. (Terridata: DNP, 2022)

H.7. Financiamiento (total): \$- 33.235
H.7.1. Crédito interno y externo: \$- 554

Nota. (Terridata: DNP, 2022)

Sistema General de Regalías (SGR)

La constitución establece que la explotación de recursos naturales genera contraprestaciones económicas a título de regalías. El Sistema General de Regalías – SGR determina los objetivos, fines, distribución, administración, ejecución y control para el uso eficiente de los ingresos provenientes de las regalías.

Tabla 2

Sistema General de Regalías (SGR)

	Pesos corrientes
Total, de asignaciones SGR 2017-2018	\$ 780.517
Total, de asignaciones SGR 2015-2016	\$ 365.251
Total, de asignaciones SGR 2013-2014	\$ 1.142.362
Total, de asignaciones SGR 2012	\$ 1.369.129

Número de proyectos de regalías

Se refiere a la cantidad de proyectos y su valor, según su estado: terminado, contratado, en ejecución y proyectos aprobados sin contratar del municipio de Tuluá Valle del Cauca

Gráfico 3

Número de proyectos de regalías



Nota. DNP a partir de información en GESPROY SGR – 2018 (Terridata: DNP, 2022)

Valor de los proyectos de regalías (Pesos corrientes)

Según DNP a partir de información en GESPROY SGR – 2018; estima que el valor de los proyectos terminados: \$ 77.510.897.960

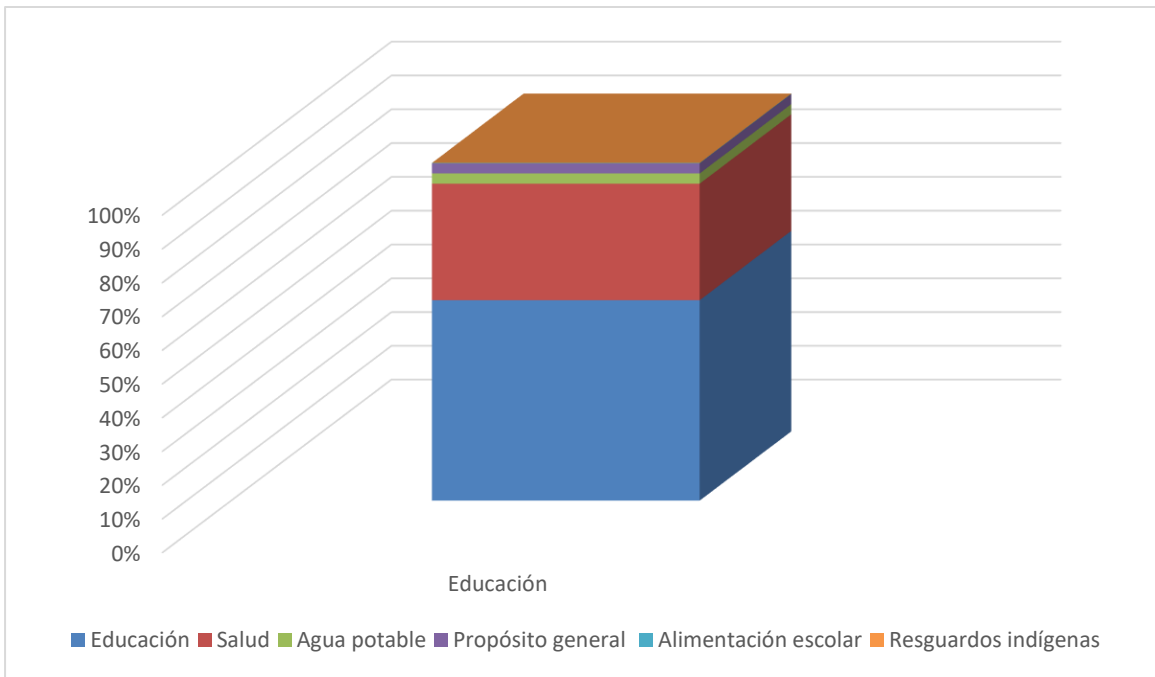
Sistema General de Participaciones (SGP)

El Sistema General de Participaciones – SGP son las transferencias que hace la Nación a las entidades territoriales anualmente. Estas transferencias tienen asignaciones especiales o sectoriales. El Sistema General de Participaciones – SGP son las transferencias que hace la Nación a las entidades territoriales anualmente. Estas transferencias tienen asignaciones especiales o sectoriales.

El SGP distribuye recursos para 4 sectores: Salud, educación, agua potable y propósito general, además de 4 asignaciones especiales: Alimentación escolar, Municipios ribereños del Rio Magdalena, Resguardos Indígenas y el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET.

Gráfico 4

Pesos corrientes (2020)



Nota. Elaboración propia a partir de (Terridata: DNP, 2022)

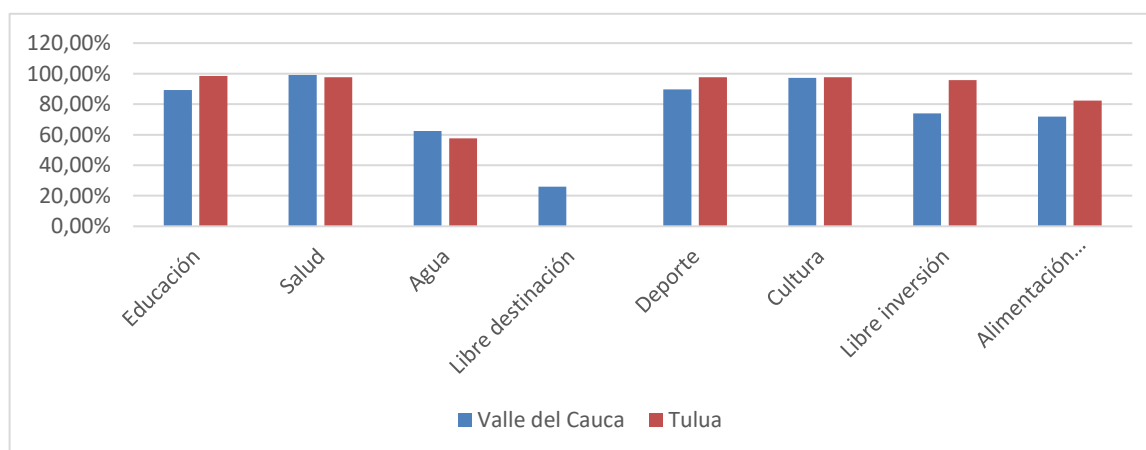
SGP - Porcentaje de ejecución presupuestal por sector

Nota: Los datos del departamento corresponden a promedios simples de la variable a nivel de los municipios que lo conforman.

Tabla 3*SGP - Porcentaje de ejecución presupuestal por sector*

	Valle del Cauca	Tuluá
Educación	89,29%	98,55%
Salud	99,03%	97,70%
Agua	62,39%	57,59%
Libre destinación	26,05%	%
Deporte	89,59%	97,71%
Cultura	97,27%	97,71%
Libre inversión	73,96%	95,77%
Alimentación escolar	71,87%	82,36%

Nota. DNP a partir de información del FUT y SICODIS SGP – 2016 (Terridata: DNP, 2022)

Gráfico 5*SGP - Porcentaje de ejecución presupuestal por sector*

Nota. Los datos del departamento corresponden a promedios simples de la variable a nivel de los municipios que lo conforman. (Terridata: DNP, 2022)

Desempeño fiscal

El índice de desempeño fiscal es un índice que calcula el DNP para evaluar la gestión de las entidades territoriales, mide seis indicadores:

1. Autofinanciación de los gastos de funcionamiento
2. Respaldo del servicio de la deuda
3. Dependencia de las transferencias de la Nación y las Regalía
4. Generación de recursos propios
5. Magnitud de la inversión
6. Capacidad de ahorro

El resultado se expresa en un valor entre 0 y 100 usando los siguientes rangos de resultados

- Solvente ≥ 80
- Sostenible ≥ 70 y < 80
- Vulnerable ≥ 60 y < 70
- Riesgo ≥ 40 y < 60
- Deterioro < 40

Tabla 4

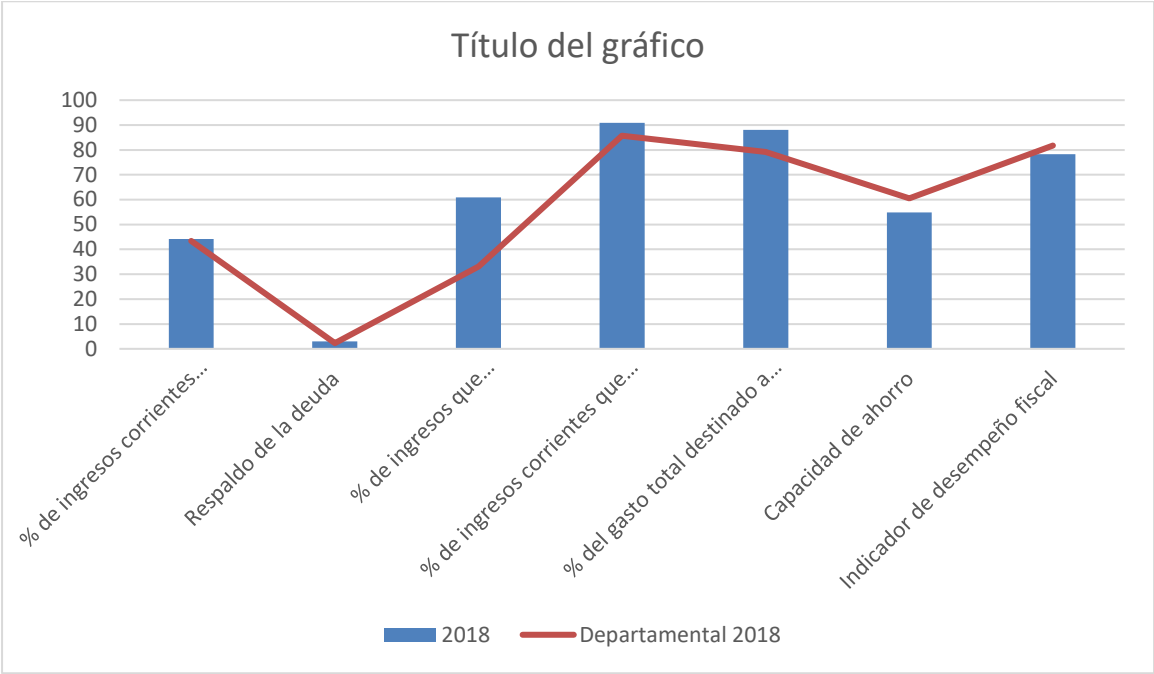
Indicador de desempeño fiscal

	2018	Departamental 2018
% de ingresos corrientes destinados a funcionamiento	44,2	43,4
Respaldo de la deuda	3,0	2,3
% de ingresos que corresponden a transferencias	60,9	33,1
% de ingresos corrientes que corresponden a recursos propios	90,9	85,7
% del gasto total destinado a inversión	88,0	79,2
Capacidad de ahorro	54,9	60,5
Indicador de desempeño fiscal	78,3	81,7

Nota. Los datos del índice de Desempeño Fiscal han sido calculados con la metodología 2018 que implica un promedio simple de los indicadores que conforman el índice. Fuente: DNP - DDDR - 2018

Gráfico 6

Indicador de desempeño fiscal



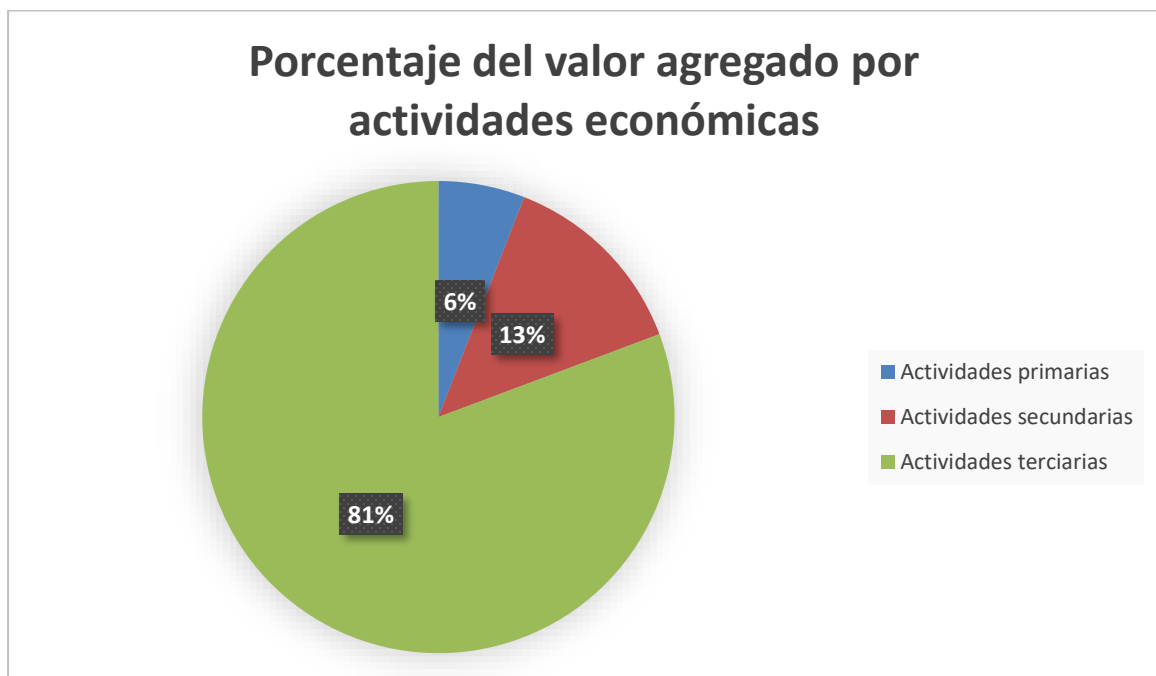
Nota. Elaboración propia a través de (Terridata: DNP, 2022)

ECONOMIA

En esta dimensión se encuentra información para conocer los aspectos tradicionales, como el PIB, PIB per cápita, actividades económicas tradicionales del sector primario y secundario además del sector terciario, que, a su vez, cuentan con el índice de capacidad de generación y apropiación de conocimiento e innovación de los departamentos en Colombia, indicador que expone las brechas en el territorio.

Gráfico 7

Porcentaje del valor agregado por actividades económicas



Nota. DNP con información del DANE – 2019 (Terridata: DNP, 2022)

Una rama de actividad económica, es el conjunto de productores especializados en una actividad productiva particular. Las ramas de actividad se asocian usualmente a sectores

económicos (Por ejemplo: 1. Agricultura, ganadería, caza, pesca, etc.; 2. Minería, 3. Industria, 4. Construcción, etc.). (Terridata: DNP, 2022).

Economía rural

Área de las Unidades de Producción Agropecuaria - UPA, según extensión (Hectáreas - Ha)

Es la unidad de organización de la producción agropecuaria, sin importar su tamaño. Sin embargo, para que se considere UPA se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Producir bienes agrícolas, forestales, pecuarios o acuícolas
2. Tener un único productor natural o jurídico
3. Utilizar al menos un medio de producción: construcciones, maquinaria, equipo, y o mano de obra en los predios que la integran.

Tabla 5

Extensiones de la UPA

Extensión de las UPA	Municipio	Departamento	Colombia
Extensión de las UPAs entre 0 y 1 Ha	499	10.892	334.615
Extensión de las UPAs entre 1 y 3 Ha	1.649	31.175	950.484
Extensión de las UPAs entre 3 y 5 Ha	1.836	30.560	875.323
Extensión de las UPAs entre 5 y 10 Ha	3.791	60.377	1.801.716
Extensión de las UPAs entre 10 y 15 Ha	2.664	42.755	1.391.432
Extensión de las UPAs entre 15 y 20 Ha	2.357	32.101	1.161.200

Extensión de las UPA	Municipio	Departamento	Colombia
Extensión de las UPAs entre 20 y 50 Ha	7.853	121.983	4.604.293
Extensión de las UPAs entre 50 y 100 Ha	6.600	110.902	4.217.167
Extensión de las UPAs de más de 100 Ha	56.269	1.502.638	3.657.104

Nota. Censo Nacional Agropecuario, DANE – 2014 (Terridata: DNP, 2022)

FALTA ANALISIS EMPRESARIAL

La (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021) realiza un Informe de Comportamiento Empresarial donde se analizan los resultados y datos estadísticos del Registro Mercantil de los 7 municipios que integran nuestra jurisdicción, incluyendo información sobre el dinamismo empresarial, empleos y activos reportados por los empresarios, tomando diferentes clasificaciones como: categoría jurídica, tamaño y sector económico.

En el año 2021 se crearon 2.273 nuevas empresas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá presentándose un incremento del 10% frente al año anterior, es decir 215 unidades productivas más, así mismo, se exhibe un aumento en la cantidad de nuevos empleos y activos reportados con el 10% y 112% respectivamente. (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021).

En el año 2021 se crearon 2.273 nuevas empresas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá presentándose un incremento del 10% frente al año anterior, es decir 215 unidades productivas más, así mismo, se exhibe un aumento en la cantidad de nuevos empleos y activos reportados con el 10% y 112% respectivamente, considerando que la diferencia en el valor de activos radica principalmente en que este año se inscribió una (1) mediana empresa y las pequeñas empresas inscritas (3) ingresaron con un alto capital de trabajo.

Tabla 6*Total, Unidades Productivas Creadas*

<i>Año</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empleos</i>
2021	2.273	4.188
2022	2.058	3.797

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

De las 2.273 nuevas empresas, 1.558 (68,5%) se encuentran ubicadas en el municipio de Tuluá aportando 2.970 nuevos empleos y \$25.198,8 millones de nuevos activos;

Tabla 7*Creación de empresas por municipio*

<i>Municipio</i>	<i>No de empresas 2021</i>	<i>No de trabajadores</i>
Tuluá	1.558	2.970
Zarzal	237	333
Bugalagrande	115	236
Andalucía	108	184
Trujillo	103	154
Riofrío	81	146
Bolívar	71	165

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

El total de empresas vigentes pertenecientes al municipio de Tuluá es de 7.710, mostrando un incremento del 4% en relación al año anterior, este mismo comportamiento se observa en la cantidad de empleos y el total de activos registrados con el 7% y 2% respectivamente.

Tabla 8

Dinámica empresarial Municipio de Tuluá Valle del Cauca

Año	Empresas	Empleos	Activos (En Millones)
2021	7.710	29.035	\$4.192.102
2022	7.401	27.248	\$4.098.860
Variación %	4%	7%	2%
Variación Unid.	309	1.787	\$93.242

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

En lo pertinente a la clasificación jurídica, el 77,4% son Personas Naturales con 5.970 unidades productivas que generan 9.225 empleos y \$199.770,1 millones de activos, le sigue las Personas Jurídicas con el 15,2% del total de empresas, 11.528 empleos y \$2.547.978,1 millones de activos.

Al evaluar la variación entre años, solo las Agencias y las Sucursales presentaron variación negativa correspondiente al 3,2% y 19,0% respectivamente.

Tabla 9*Empresas vigentes por categoría jurídica en Tuluá*

<i>Categoría</i>	<i>No de empresas</i> <i>2021</i>	<i>% empresas</i>	<i>Activos</i> <i>(Millones)</i>	<i>% Activos</i> <i>(Millones)</i>
Persona Natural	5.970	77,7%	\$199.770,1	4,8%
Persona Jurídica	1.175	15,2%	\$2.2547.978,1	60,8%
Establecimiento	356	4,7%	\$149.082,8	3,6%
Foráneo				
Agencia	182	2,4%	\$1.105.347,0	26,4%
Sucursal	17	0,2%	\$189.923,8	4,5%

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

Así mismo es importante evaluar los sectores productos y se puede determinar el 47,5% de las empresas vigentes de Tuluá pertenecen al sector Comercio y Reparaciones que aportan 35,0% del total de empleos y el 16,9% del total de activos, le sigue el sector Alojamiento y Comidas con el 10,5% del total de empresas, 5,8% del total de empleos y 0,7% del total de activos.

Frente al ritmo de crecimiento, son los sectores Inmobiliarias y Salud y Asistencia Social quienes presentan el mayor índice de crecimiento con el 20,4% y 18,0% respectivamente.

Tabla 10*Empresas vigentes por sector económico en Tuluá 2020*

<i>Sector</i>	<i>No de empresas</i> <i>2021</i>	<i>% empresas</i>	<i>Activos</i> <i>(Millones)</i>	<i>% Activos</i> <i>(Millones)</i>
Comercio, Reparaciones	3.663	47,5%	\$ 707.730,3	16,9%
Alojamiento y Comidas	812	10,5%	\$ 30.423,9	0,7%
Industria Manufacturera	789	10,2%	\$1.538.643,6	36,7%
Otros Servicios	389	5,0%	\$ 23.493,0	0,6%
Serv. Administrativos	284	3,7%	\$ 38.736,6	0,9%
Construcción	264	3,4%	\$ 133.486,6	3,2%
Profesionales	254	3,3%	\$ 27.995,8	0,7%
Transporte y Almacén	228	3,0%	\$ 82.701,6	2,0%
Salud y Asistencia Social	190	2,5%	\$ 226.981,2	5,4%
Información y Comunicaciones	175	2,3%	\$ 24.419,0	0,6%
Artísticas y Recreación	175	2,3%	\$ 24.419,0	0,6%
Financieras y Seguros	145	1,9%	\$ 671.983,0	16,0%
Agricultura	143	1,9%	\$ 244.322,4	5,8%
Inmobiliarias	124	1,6%	\$ 65.890,2	1,6%
Educación	44	0,6%	\$ 3.329,9	0,1%
Agua	28	0,4%	\$ 104.277,8	2,5%
Admón. Pública, Defensa	10	0,1%	\$ 2.460,4	0,06%
Electricidad y Gas	5	0,06%	\$ 218.051,5	5,2%

<i>Sector</i>	<i>No de empresas</i> <i>2021</i>	<i>% empresas</i>	<i>Activos</i> <i>(Millones)</i>	<i>% Activos</i> <i>(Millones)</i>
Minería	1	0,01%	\$ 1,8	0,00004%
TOTAL	7.710	100%	\$4.192.101,8	100%

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

A su vez se realiza la evaluación de las empresas vigentes por tamaño en Tuluá, Con respecto a ello, es la Microempresa quien prevalece sobre las demás con 7.485 unidades productivas, las cuales generan 19.667 empleos y \$1.812.003,1 millones de activos, le sigue la Pequeña Empresa con 184 entidades, 3.540 empleos y \$522.720,0 millones de activos.

En cuestión de variación conforme a los resultados del año anterior, solo la Gran Empresa presentó disminución en el número de empresas vigentes, pasando de 12 en 2020 a 10 en 2021.

Tabla 11

Empresas vigentes por tamaño en Tuluá

<i>Categoría</i>	<i>No de empresas</i> <i>2021</i>	<i>% empresas</i>	<i>Activos</i> <i>(Millones)</i>	<i>% Activos</i> <i>(Millones)</i>
Micro	7.485	97,1%	\$ 1.812.003,1	43,2%
Pequeña	184	2,4%	\$ 522.720,0	12,5%
Mediana	31	0,4%	\$ 402.778,9	9,6%
Grande	10	0,1%	\$ 1.454.599,9	34,7%

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

Tabla 12*Empresas vigentes por sector económico en Tuluá 2020*

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	TOTAL
Comercio, Reparaciones	3.566	83	13	1	3.663
Alojamiento y Comidas	810	1	1	0	812
Industria Manufacturera	760	22	4	3	789
Otros Servicios	386	2	1	0	389
Serv. Administrativos	279	5	0	0	284
Construcción	244	15	4	1	264
Profesionales	248	6	0	0	254
Transporte y Almacén	219	7	2	0	228
Salud y Asistencia Social	179	7	3	1	190
Información y Comunicaciones	172	2	1	0	175
Artísticas y Recreación	160	0	1	1	162
Financieras y Seguros	145	0	0	0	145
Agricultura	110	32	1	0	143
Inmobiliarias	124	0	0	0	124
Educación	42	2	0	0	44
Agua	26	0	0	2	28
Admón. Pública, Defensa	10	0	0	0	10
Electricidad y Gas	4	0	0	1	5
Minería	1	0	0	0	1
TOTAL	7.485	184	31	10	7.710

Nota. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, 2021)

SOCIAL

Educación

La práctica educativa en el municipio de Tuluá, son significativos para la generación y desarrollo del sector siendo más productivo y competitivo, según el (Terridata: DNP, 2022) el municipio cuenta con 81,81 % de cobertura catalogada 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)

- 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)
- 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 (Terridata: DNP, 2022)

Acceso de Educación en el municipio de Tuluá

- Transición: Tiene una cobertura bruta de 81,5% % y una cobertura neta de 61,49 %
- Educación primaria: Tiene una cobertura bruta de 84.99% y una cobertura neta de 74,99%%
- Educación secundaria: Tiene una cobertura bruta de 95,96% y una cobertura neta de 74.06 %
- Educación media: Tiene una cobertura bruta de 76.43% y una cobertura neta de 48.81%
- Educación total: Tiene una cobertura bruta de 86.98% y una cobertura neta de 79.53% (Terridata: DNP, 2022)

Calidad

Para él (Terridata: DNP, 2022) las pruebas saber 11° 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.

La siguiente tabla muestra el puntaje promedio del componente de matemáticas de los estudiantes que tomaron la prueba Saber 11° 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 (Terridata: DNP, 2022).

Tabla 13

Pruebas saber 11 – Tuluá Valle del Cauca

Competencia	Puntos
Matemáticas (Puntos de 100)	50,82 pts
Lectura crítica (Puntos de 100)	54,10 pts

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente (Terridata: DNP, 2022)

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 (Terridata: DNP, 2022)

Aseguramiento

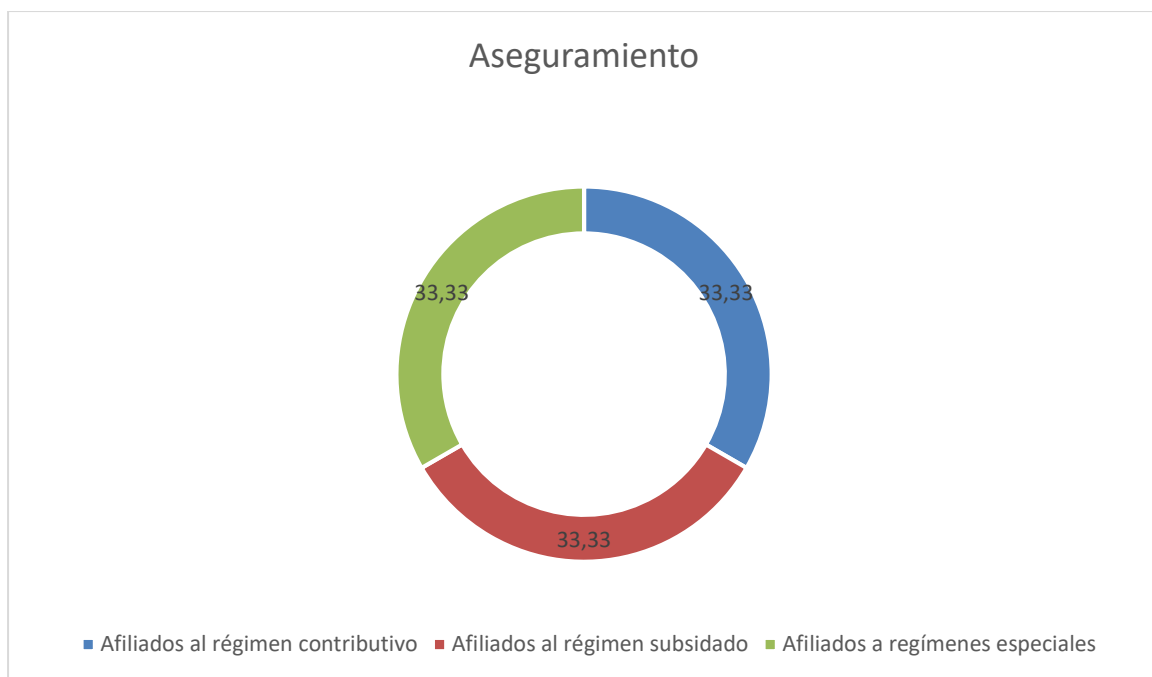
El aseguramiento en salud es la afiliación de las personas al Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS, según lo establece el Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 que la red de aseguramiento se divide de la siguiente manera para el municipio de Tuluá (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2021):

- Afiliados al régimen contributivo: 115.220 correspondiente al 33,33%
- Afiliados al régimen subsidiado: 115.220 correspondiente al 33,33%
- Afiliados a regímenes especiales: 115.220 correspondiente al 33,33%

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, 2021).

Gráfico 8

Aseguramiento



Nota. (Terridata: DNP, 2022)

Cobertura del régimen subsidiado

Según el Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 establece que el municipio de Tuluá tiene un porcentaje equivalente al 99,4% de población Sisbén validada por el DNP, en los niveles 1 y 2 que están afiliados al régimen subsidiado del Sistema General de Seguridad Social en Salud (Terridata: DNP, 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 – 2019 establece que la tasa de mortalidad

por cada mil habitantes de la entidad territorial es de 4,95 para el municipio, 6,16 para el departamento del Valle del Cauca y finalmente 4,95 para Colombia (Terridata: DNP, 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 (Terridata: DNP, 2022)

Razón de mortalidad materna a 42 días

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 – 2019 establece que la tasa de mortalidad infantil en menores de un año por cada mil nacidos vivos de la entidad territorial es de 0,00 para el municipio, 46,60 para el departamento del Valle del Cauca y finalmente 50,73 para Colombia (Terridata: DNP, 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 (Terridata: DNP, 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% (Terridata: DNP, 2022)

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 (Terridata: DNP, 2022).

Tabla 14

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

<i>Entidad Territorial</i>	<i>Cobertura de acueducto</i>	<i>Cobertura de alcantarillado</i>
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 (Terridata: DNP, 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 (Terridata: DNP, 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, 2021).

Tabla 15

Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) del municipio de Tuluá -2020

<i>Entidad Territorial</i>	<i>Cobertura de acueducto</i>	<i>Cobertura de alcantarillado</i>
Tuluá	93,8%	93,4%
Valle del Cauca	76,2%	72,9%
Colombia	74,4%	66,0%

Nota. Elaborada por los autores a partir de la fuente del DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – 2020 (Terridata: DNP, 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 (Terridata: DNP, 2022).

Penetración de banda ancha

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – 2020 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 18,7%, el departamento del Valle del Cauca con 19,1% y el país con el 15,4% (Terridata: DNP, 2022).

Cobertura de energía eléctrica rural

La UPME – 2019 establece que el porcentaje de viviendas de las zonas rurales que tienen acceso a energía eléctrica para el municipio de Tuluá es de 82,8%, el departamento del Valle del Cauca con un 90,8% y el país con un 88,1%. (Terridata: DNP, 2022).

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 (Terridata: DNP, 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 (Terridata: DNP, 2022).

Tabla 16

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

<i>Entidad Territorial</i>	<i>Déficit cuantitativo de vivienda</i>	<i>Déficit cualitativo de vivienda</i>
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, 2021)

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

POLITICO

(Bogotá Emprende, 2022) define al análisis del entorno político a la evaluación de las instituciones políticas y legales como leyes y normas que regulan y afectan a la empresa; es por como investigadores es importante evaluar el marco normativo colombiano donde se fundan reglamentos y leyes que hacen referencia a la creación de las MIPYMES, en cuanto al funcionamiento y obligaciones de los empleadores:

Tabla 17

Normas que fortalecen a las micro, pequeñas y medianas empresas

<i>Normas que fortalecen a las micro, pequeñas y medianas empresas</i>
<i>Ley 509 de 2000</i>
<i>Ley 905 de 2004</i>
<i>Ley de MiPymes</i>

Nota. (Bogotá Emprende, 2022)

Estas normas promueven y estimulan a las micro, pequeñas y medianas empresas, las clasifica por tamaño, con base en el número de empleados y de activos, y apoya el financiamiento de esta a través del fondo FO-MIPYME. (Bogotá Emprende, 2022).

Tabla 18*Normas legales*

<i>No</i>	<i>LEYES</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1	Ley 905 del 02 de agosto de 2004	“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones” (MINCOMERCIO, 2022)
2	Ley 590 del 10 de julio de 2000	“Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” (MINCOMERCIO, 2022)
3	Ley 232 de 1995	Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. (SECRETARIA SENADO DE COLOMBIA, 2022)
4	Decreto 410 de 1971	Por medio de la cual se dictan los deberes y/o obligaciones de los comerciantes. (SECRETARIA SENADO, 2022)
5	Ley 1014 de 2006 Ley de emprendimiento	Orientada al fortalecimiento de la cultura del emprendimiento, abre espacios y oportunidades que hacen conveniente para el emprendedor su lectura y estudio para poder aprovecharla (Bogotá Emprende, 2022)

Nota. Elaboración propia a partir de (Bogotá Emprende, 2022)

La legislación

Es importante que los empresarios tengan en cuenta las normas legales actuales y en gestión, toda vez, que establecen requisitos de obligatorio cumplimiento como por ejemplo las normas tributarias:

(Revista La República, 2022) de termina que la aproximación de una reforma tributaria que podría cambiar ciertos aspectos sustanciales en materia de impuestos, especialmente para las empresas y para quienes poseen altos montos de capital y devengan un sueldo alto, ha llevado a que varias empresas busquen comprender el funcionamiento de estos recaudos y los aspectos que podrían ser de utilidad para las grandes empresas, pero también para las Pyme y personas naturales.

Entre los impuestos obligatorios que deben presentar las personas jurídicas, concepto con el cual se identifica legalmente a las compañías, se encuentra el impuesto o la declaración de renta, un tributo anual que grava las utilidades que generan las empresas entre el primero de enero y el 31 de diciembre de cada año. Para 2021 su porcentaje es de 31% y se prevé que para 2022 baje a 30% (Revista La República, 2022).

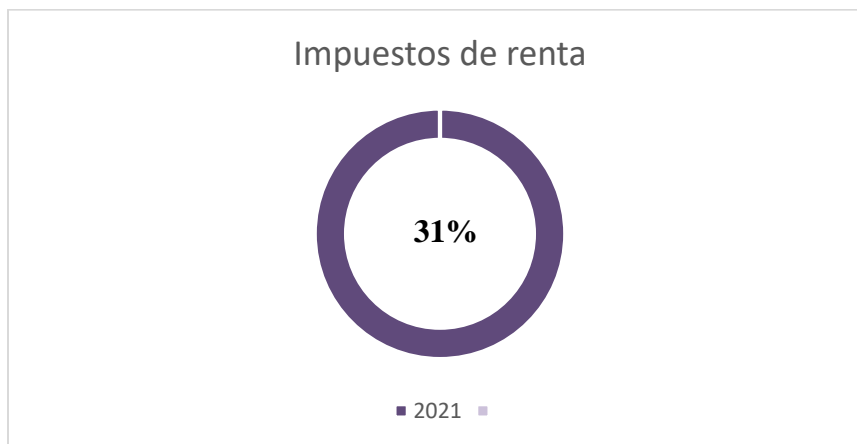
Otro de los recaudos es el Impuesto al Valor agregado, o IVA, que grava la venta de bienes, la prestación de servicios, las importaciones y la circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar. Actualmente es de 19% sobre cualquier transacción que se realice. Toda empresa responsable de declarar IVA debe pagar de manera bimestral y cuatrimestral (Revista La República, 2022).

Impuestos que renta que pagan las empresas en Colombia

Impuesto de renta

Gráfico 9

Impuestos que renta que pagan las empresas en Colombia



Nota. (DIAN, 2022)

El impuesto de renta anual que grava las utilidades que genere la empresa para el 2021 fue del 31%.

Impuesto de industria y Comercio (ICA)

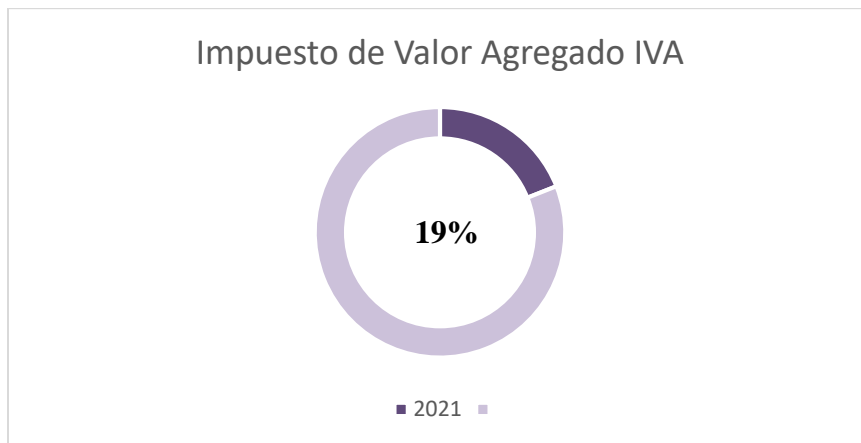
El impuesto es de carácter municipal que se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en Jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá. Nota. (Revista La República, 2022)

- Régimen Común
- Régimen Simplificado

Impuesto de Valor Agregado (IVA)

Gráfico 10

Impuestos que Valor Agregado IVA que pagan las empresas en Colombia



Nota. (DIAN, 2022)

El impuesto de Valor Agregado Iva es de carácter nacional que grava la venta de bienes, la prestación de servicios, las importaciones y la circulación.

Impuesto al patrimonio

Conocido como impuesto a la riqueza que grava el patrimonio líquido que la compañía o empresa tenga al primero de enero de cada año. Nota. (Revista La República, 2022)

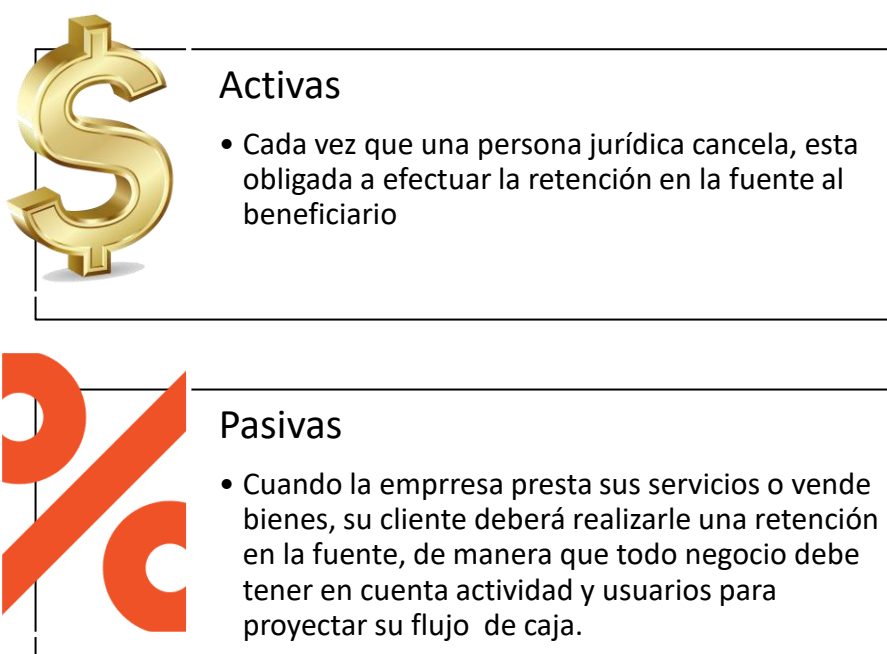
- Lo pagan quienes cuentan con un patrimonio de al menos **\$5.000 millones**

Retención en la fuente

Es un mecanismo anticipado de recaudo del impuesto de renta. Nota. (Revista La República, 2022).

Figura 2

Divisiones de retención en la fuente



Nota. (DIAN, 2022)

Gravamen a los Movimientos Financieros

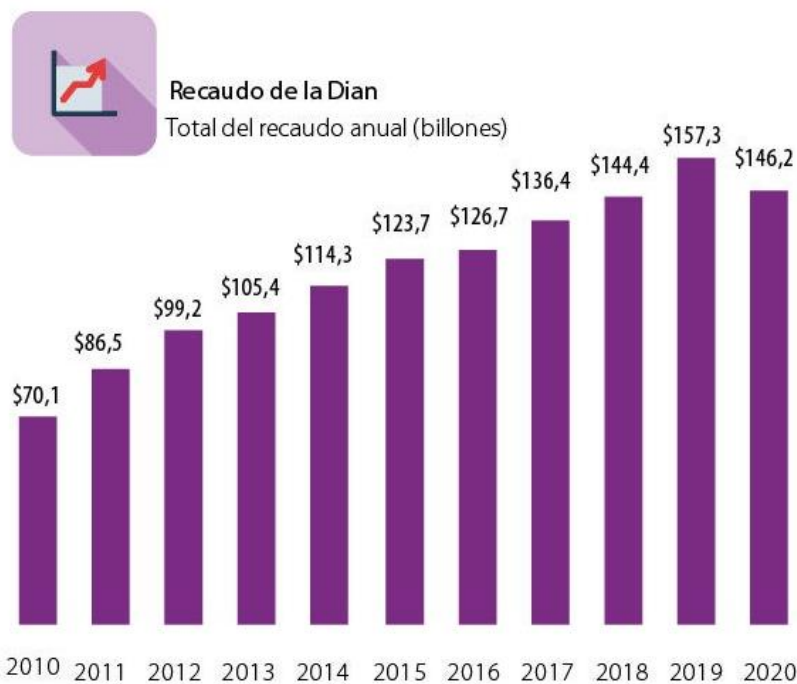
Este impuesto se conoce como el 4x1000 que cobran las entidades financieras por las transacciones que se hacen en cuentas de ahorro y corriente. Nota. (DIAN, 2022)



Recaudo de la DIAZ

Ilustración 5

Total del recaudo anual (billones) por la DIAN



Fuente: Dian, Sondeo LR / Gráfico: LR-VT

. Nota. (DIAN, 2022)

- El tema tributario no se limita a los asuntos tradicionales del impuesto sobre la renta o el IVA, sino también a la definición de las obligaciones con departamentos y municipios (Revista La República, 2022)
- Las empresas, adicionalmente, deben tener presente que las normas tributarias vigentes permiten descontar algunos gastos de los ingresos. Parte de estos son los

pagos del ICA y el impuesto predial, los cuales deben haber sido cancelados antes de presentar la declaración de renta (Revista La República, 2022).

- Dentro de las obligaciones también entra el impuesto al patrimonio, también conocido popularmente como el impuesto a la riqueza, que grava el patrimonio líquido que la compañía o empresa tenga el primero de enero de cada año (Revista La República, 2022)

La estabilidad política

La estabilidad política se fundamenta en la importancia de la seguridad y confianza de un sector empresarial y en general para la sociedad para crear empresa dentro del territorio colombiano; puesto que una buena estabilidad política genera una mayor seguridad de inversiones tanto internas como externas.

(Banco Mundial, 2022) establece que la crisis económica relacionada al COVID-19 afectó severamente a Colombia. Sin embargo, respaldada por las acciones inmediatas y decisivas que el gobierno tomó para proteger vidas, ingresos, empleos y empresas, la actividad económica ha venido recuperándose aceleradamente, y, en junio del 2021, alcanzó casi los mismos niveles de finales del 2019, a pesar de una contracción temporal debida a las restricciones de movilidad en abril y las protestas sociales en mayo.

Las elecciones presidenciales de Colombia en junio de 2022 resultaron en la victoria de Gustavo Petro de la coalición de izquierda Pacto Histórico. Más de 22 millones de colombianos salieron a votar, lo que correspondió a una participación del 58%, la más alta desde 1998. Petro (Pacto Histórico) obtuvo 11.280.200 votos (50,4%) y Rodolfo Hernández (Liga de Gobernantes Anticorrupción) 10.579.106 votos (47,3%). Las principales prioridades del gobierno de Petro son

consolidar la paz, la justicia social, la justicia ambiental y el cambio para las mujeres (Banco Mundial, 2022).

Sin embargo, Colombia se enfrentó a la crisis con retos preexistentes. La dinámica de la productividad ha frenado (en vez de apoyar) el crecimiento económico durante los últimos veinte años. Las exportaciones están mayormente concentradas en "commodities" no renovables (petróleo particularmente), lo cual incrementa la exposición de la economía a los choques externos. También, Colombia es uno de los países con mayor inequidad de ingresos e informalidad en el mercado laboral de Latinoamérica. Además, no obstante, una política fiscal atenta, la deuda del gobierno en relación al PIB vino subiendo desde el 2012, achicando el espacio para subir el déficit. (Banco Mundial, 2022).

Leyes laborales

Las leyes laborales obligan al empleador a que cumpla la afiliación a sus empleados al sistema de seguridad social en tres aspectos: pensión, salud y riesgos profesionales.

- CAPÍTULO II.- DECRETO 410 DE 1971
- DEBERES DE LOS COMERCIANTES
- ARTÍCULO 19. OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES. Es obligación de todo comerciante:
 1. Matricularse en el registro mercantil;
 2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
 3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

(Función Pública, 2022)

Exportaciones e importaciones

Aranceles

Teniendo en cuenta que los aranceles son los impuestos que costean los bienes que son importados de un país, la empresa puede determinar oportunidades cuando explora los aranceles de importación o exportación de los productos y los aprovecha en un plan exportador o importador de su empresa.

Según (Bogotá Emprende, 2022) El subsidio o subvención se considera una contribución financiera de un gobierno o de cualquier organismo de un país miembro de la Organización Mundial de Comercio, o cuando existe en este país alguna forma de sostenimiento de los ingresos o de los precios y que con ello se otorgue un beneficio (Artículo 1 del Acuerdo sobre subvenciones y medidas compensatorias).

Así mismo es importante tener en cuenta las ***barreras no arancelarias*** que constituyen a las leyes, regulaciones políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado. Por ende, incluyen tanto normas legales como procedimientos

administrativo no basados en medidas explícitas, sino en directivas informales de instituciones y gobiernos (Bogotá Emprende, 2022).

Tratados de libre comercio

(Bogotá Emprende, 2022) señala que los tratados de libre comercio buscan un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados dentro de Colombia, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

Subvenciones y ayudas

Las entidades que conforman el Consejo Superior de Pequeña y Mediana PYME y las que están relacionadas en el artículo 8 de la Ley 590 de 2000.

El objetivo consta de unificar en una sola política el Emprendimiento e inclusivo para la generación de ingresos, buscando un marco conceptual común que incluya el ciclo completo de creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de la base de potenciales emprendedores exitosos (MINCOMERCIO, 2022).

Teniendo en cuenta que algunas entidades del Sistema Nacional de Apoyo no realizan diferenciación entre las actividades y recursos destinados a las Microempresa, Pymes y MiPymes, a continuación, se detalla la siguiente distribución: Para las MIPYMES se destinarán \$24.400.000.000.000, que corresponden al 93.65%. Para las MICROEMPRESAS: \$441.739.000.000 con el 1.70% y para las PYMES: \$1.213.859.000.000, que corresponden al 4.65%.

AMBIENTAL

El medio ambiente es un entorno ecológico que puede afectar directa o indirectamente a la empresa, es por ello que las normas medioambientales y las condiciones en las que se encuentra el municipio de Tuluá Valle del Cauca son variables fundamentales que deben ser analizadas para evidenciar su viabilidad ambiental.

Es así como el Municipio de Tuluá posee una gran y diversa oferta ambiental que continuamente está siendo objeto de diversos tipos de presión, deterioro, e insostenibilidad ambiental. Acciones desarticuladas, descoordinadas y poco concertadas con los actores municipales.

(SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE MUNICIPIO DE TULUÁ, 2019) Establece que el Municipio de Tuluá, no es la excepción en cuanto al problema del cambio climático a nivel mundial se ha estado manifestando exponencialmente (El Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) sostiene que la concentración atmosférica de CO₂ se ha incrementado aproximadamente en un 31 % entre 1750 y 1999), viéndose reflejado en las modificaciones climáticas y en el tiempo, generado por el incremento de las emisiones atmosféricas dentro de los cuales se encuentran los GEI, de los que el CO₂ proveniente principalmente de las actividades antrópicas están modificando las propiedades fisicoquímicas de ésta, alterando los ecosistemas terrestres y acuáticos; situación de la cual no es ajena el Municipio de Tuluá.

El Municipio de Tuluá no cuenta con estrategias de construcción de capacidades relacionadas a la problemática generada por la emisión de gases efecto invernadero (GEI), es débil es su estructura de capacidad instalada (tecnología) para la adaptación y mitigación del cambio climático; sin embargo, cuenta con indicadores base que se presentan a continuación

INDICADORES BASE.

1. 0 cero estudios Análisis de vulnerabilidad Municipal frente a los fenómenos de cambio climático.
2. 0 cero Actores locales con conocimiento y capacidad técnica para la medición de las perturbaciones medioambientales por el cambio climático.
3. 0 cero áreas identificadas con potencial para acceder a mercados de carbono o voluntarios o en el marco de los Mecanismos de Desarrollo Limpio – MDL
4. 0 cero Proyectos de PML formulado dirigidos a la transferencia de tecnologías y prácticas sostenibles en los sectores más significativos del Municipio de Tuluá
5. 02 mecanismos implementados de socialización y divulgación del Compromiso Ambiental. Con insuficiente.

TECNOLÓGICO

(Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación, 2022) determina que Tuluá será reconocida como una Ciudad Digital líder en sus procesos de modernización gracias a la integración de las Tecnologías de Información y Comunicación tanto en los procesos internos de la Administración Municipal, como en los servicios y productos innovadores dirigidos a ciudadanos, en procura de mejorar su nivel y calidad de vida.

Es por ello que a continuación se relacionan los procesos internos del Departamento Administrativo de Tecnología con el fin de promover el desarrollo tecnológico y comunicativo en el municipio de Tuluá Valle del Cauca.

- Dirigir la implementación de sistemas de información, que articulados e integrados aseguren la creación de canales y servicios interactivos con la comunidad.
- Asesorar y capacitar a las diferentes Unidades Administrativas del municipio, en el uso adecuado de equipos de cómputo y de Software, para aprovechar al máximo los beneficios que ofrecen las tecnologías, garantizando el uso racional y adecuado de los mismos.
- Administrar y actualizar en aspectos tecnológicos el sitio web del municipio, con el fin de lograr mejoras importantes en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos; por medio de herramientas y procesos apoyados en el uso de las tecnologías de la información, que promuevan el acercamiento entre el gobierno y los ciudadanos.
- Participar en la capacitación, entrenamiento y motivación permanentemente a los servidores públicos en: Nuevos métodos de trabajo, La cultura del Autocontrol, La Austeridad y La Calidad, promoviendo el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que requieran para el desempeño eficiente de sus funciones en el contexto requerido; contribuyendo a su salud física y mental.
- Diseñar y evaluar la aplicación de controles e indicadores, que permitan conocer y reorientar el estado de los objetivos y metas de sus procesos. Asegurar una correcta coordinación con otras dependencias municipales o entidades públicas y privadas que se vinculen en la ejecución de los planes, programas y proyectos que adelante el Departamento en cumplimiento de su misión y políticas de la Administración.

MATRIZ PESTEL

A través de esta matriz de podrá detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

Tabla 19

Matriz PESTEL aplicado a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

	Político				Económico
1	Legislación	P	E	1	Situación económica actual
2	Estabilidad Política			2	Políticas económicas
3	Leyes laborales			3	Políticas monetarias
4	Tratados de libre comercio			4	Empleo
5	Fiscalidad: costes y exenciones			5	PIB
6	Subvenciones y ayudas			6	Índice de precios al consumidor
7	Exportaciones e importaciones			7	Valor de la moneda
8				8	Comportamiento empresarial
9				9	
	Social				Tecnológico
1	Tasa de mortalidad	S	T	1	Facilidad de creación y adquisición de conocimientos
2	Seguridad ciudadana			2	Tecnologías de la información (TIC)
3	Grado de formación			3	E-bussines

4	Distribución de la población			4	Facilidad de personal especializado
5	Calidad de vida			5	Servicios tecnológicos y logísticos
6					
	Ecológico	E	L		Legal
1	Biodiversidad y servicios ecosistémicos			1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades
2	Ecosistemas estratégicos			2	Legislación económica y societaria
3	Capacidad técnica para la medición			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 hidrometereológicos				

Nota. Elaboración propia enero de 2023

2.1.2. Matriz Análisis del Entorno Externo General

Tabla 20

Matriz Análisis del Entorno Externo General de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

Entorno	Variables		Evaluación		Valoración				
			Intens	Ame	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indef.	Op Menor	Op Mayor
1. Entorno Político	1	Legislación	4	5		•			
	2	Estabilidad Política	4	5		•			
	3	Leyes laborales	1	1	A				
	4	Tratados de libre comercio	4	5		•			
	5	Fiscalidad: costes y exenciones	4	5		•			
	6	Subvenciones y ayudas	2	1		•			
	7	Exportaciones e importaciones	5	5	A				
2. Marco Legal	1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	2	1		•			
	2	Legislación económica y societaria	4	5		•			
	3	Legislación laboral	5	5	A				
	4	Leyes de protección medioambiental	4	5		•			
	5	Regulaciones al consumo	4	5		•			
3. Entorno Económico	1	Situación económica actual	1	1	A				
	2	Políticas económicas	2	1		•			
	3	Políticas monetarias	1	1	A				
	4	Empleo	2	5				•	
	5	PIB	5	5	A				
	6	Índice de precios al consumidor	4	1				•	

Entorno	Variables		Evaluación		Valoración				
			Intens	Ame	Ame. Mayor	Ame. Menor	Indef.	Op Menor	Op Mayor
	7	Valor de la moneda	5	5	A				
	8	Comportamiento empresarial	2	5				•	
4.Entorno Social	1	Tasa de mortalidad	3	5				•	
	2	Seguridad ciudadana	1	1	A				
	3	Grado de formación	3	5				•	
	4	Distribución de la población	3	1				•	
	5	Calidad de vida	3	5				•	
5.Entorno Tecnológico	1	Facilidad de creación y adquisición de conocimientos	4	1				•	
	2	Tecnologías de la información (TIC)	4	1				•	
	3	E-bussines	2	5				•	
	4	Facilidad de personal especializado	5	1					Op
	5	Servicios tecnológicos y logísticos	2	5				•	
6.Entorno Ecológico	1	Biodiversidad y servicios ecosistémicos	3	5				•	
	2	Ecosistemas estratégicos	3	1				•	
	3	Capacidad técnica para la medición	3	5				•	
	4	Gestión de riesgo de desastres.	3	5				•	
	5	Cambio climático	3	5				•	
	6	Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos	3	1				•	

Nota. Elaborado por los autores, enero 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan

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

2.1.3. Entorno externo específico

El análisis del Entorno Especifico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca admite descubrir aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por lo tanto, tienen una atribución directa. En la conducta de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atienden, coexisten especialidades referentes con las potencias que establecen estructuralmente su desempeño, según los servicios que ofrecen y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario formarse ante esas fuerzas que exponen cómo se da la capacidad en el sector a que pertenecen.

Es por ello, que 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 reconocidas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por el mismo y se definen. Se plantea además una manera de apreciar las variables como forma de instrumentar el modelo.

De acuerdo con lo preliminar se emplea esta metodología para llevar a cabo Análisis del Entorno específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. en el municipio de Tuluá Valle del Cauca.

2.1.3.1. Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta específica el rendimiento o beneficio de un sector determinado, evidenciando la división del poder económico de las empresas en el mercado, donde se encuentra la competencia potencial. Este poder claramente puede ser motivo de rivalidad por la competencia que día a día se disputan las empresas con el fin de ser líder en el mercado en cuanto a productos y/o servicios se refiere. Pero también va ligado el poder que poseen los clientes y proveedores; partes interesadas de las empresas que de cierta manera delimitan el poder

económico de las organizaciones en el mercado pues estos pueden ser una oportunidad o una debilidad debido a las empresas nuevas que ingresan al sector y/o los productos nuevos similares que se crean en el mercado con busca del posicionamiento y reconocimiento en el sector (Thompson, Margaret A., John E. , & A. J. , 2012).

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores (Thompson, Margaret A., John E. , & A. J. , 2012).

Gráfico 11

Modelo de competencia de cinco fuerzas



Nota. “DIAMANTE DE PORTER”, citado en (Thompson, Margaret A., John E. , & A. J. , 2012).

Tabla 21

Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del Municipio de Tuluá Valle del Cauca

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

Nota. Elaborada por los autores, enero. 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017.

2.1.4. Análisis Integrado del Entorno Externo General y El Entorno Específico

Tabla 22

Selección de amenazas mayores y oportunidades mayores del entorno de la Coco Bongo

Producciones S.A.S.

Entorno	Variables		Ame. Mayor	Op. Mayor
1. Entorno Político	1	Leyes laborales	X	
	2	Exportaciones e importaciones	X	
2. Marco Legal	1	Legislación laboral	X	
3. Entorno Económico	1	Situación económica actual	X	
	2	Políticas monetarias	X	
	3	PIB	X	
	4	Valor de la moneda	X	
4. Entorno Social	1	Seguridad ciudadana	X	
5. Entorno Tecnológico	1	Facilidad de personal especializado		X
1. INTENSIDAD de la competencia	1	Ritmo de crecimiento del sector		X
2. ENTRADA de nuevos competidores	1	Reacción de la competencia		X
	2	Facilidad instalación		X
3. PRODUCTOS alternativos	1	Mejor precio		X
	2	Mejor rendimiento o prestaciones		X
4. PROVEEDORES poder para negociar	1	Número de proveedores alternativos		X
	2	Grado diferenciación del producto/servicio		X
5. CLIENTES	1	Número de clientes		X

ES poder para negociar	2	Grado diferenciación del producto/servicio		X
-------------------------------	---	--	--	---

Nota. Elaborada por los autores, enero. 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017

2.1.5. Evaluación de Factores Externos – (MATRIZ EFE)

Esta matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas extraer y hacer una evaluación efectiva sobre información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. A continuación, se redacta en cinco pasos la elaboración de dicha matriz.

1. Inicialmente se realiza una lista de aquellos factores que, son críticos o determinantes para el éxito, estos se identifican en el proceso de auditoría externa. Es importante que se abarque un total entre 10 y 20 factores, de tal manera que se incluyan tanto oportunidades como amenazas para la empresa y su sector. Aquí primero se seleccionan las oportunidades y luego 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 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

No	Factores críticos	% Pon.	Eval 1/4	Valor	
OPORTUNIDADES	1	Ritmo de crecimiento del sector	0,09	2	0,18
	2	Mejor rendimiento o prestaciones	0,12	2	0,24
	3	Número de proveedores alternativos	0,08	2	0,16
	4	Grado de diferenciación del producto / servicio	0,02	1	0,02
	5	Número de clientes	0,02	1	0,02
	6	Facilidad de personal especializado	0,1	2	0,2
AMENAZAS	1	Leyes laborales	0,04	3	0,12
	2	Exportaciones e importaciones	0,1	4	0,4
	3	Legislación Laboral	0,04	3	0,12
	4	Situación económica actual	0,1	4	0,4
	5	PIB	0,11	3	0,33
	6	Valor de la moneda	0,18	4	0,72
Total		1		2,91	

Nota. Elaborada por los autores enero 2023 a partir del uso del aplicativo Plan Estratégico

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

El total ponderado de **2,91** lo que indica que la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca, están justo por arriba 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 Coco Bongo Producciones S.A.S.

El diagnóstico interno realizado a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. consistió en examinar los procesos del negocio, las actividades y procedimientos que ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la misma; A partir de este análisis los administradores tienen una concepción más amplia sobre las gestiones internas de la empresa como lo son la gestión administrativa, gestión financiera, gestión tecnológica, gestión de marketing, productiva y los sistemas de información.

Ilustración 7

Encuesta realizada a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

Encuesta realizada para el diagnóstico de la empresa Cocobongo Tuluá

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</p> <p>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>							
Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.							
Nombre de la empresa: Cocobongo Tuluá Valle del Cauca							
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
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		
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	
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 largo plazo?				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		

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS				
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).				
4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad mayor 1. Debilidad menor				
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	
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	
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 y D?				X
27. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?			X	
28. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?				X
29. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?				X
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)

A partir de los juicios anteriores, se resulta pertinente a realizar el análisis interno de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca con el fin de justipreciar las diferentes oportunidades y amenazas que presenta la empresa y suministrando un peso y ponderación a cada variable.

2.2.1. Árbol de Competencias

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

Descripción del Método: Su funcionalidad, es representar a la empresa en forma de árbol de competencias, para (GODET & Durance, 2007), nace 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 (GODET & Durance, 2007) (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 (GODET & Durance, 2007).

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.

(GODET & Durance, 2007) Determina que es evidente que estos tres elementos son clave para el crecimiento de 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 (GODET & Durance, 2007).

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 24

Árbol de Competencias de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN	En la empresa existe delegación de autoridad	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica
	La estructura de la organización es apropiada	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
	Las descripciones de los puestos y especificaciones de trabajo son claras	La motivación de los empleados no es alta
		Los mecanismos de control y recompensa de la organización no son efectivos
MARKETING	Los mercados están eficazmente segmentados	La empresa no realiza investigación de mercado
	La empresa se encuentra en buen posicionamiento frente a sus competidores	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
		Los gerentes de marketing no tienen la experiencia y capacidad adecuada
	La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido aumentando.	La empresa pocas veces utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios.
Los canales presentes de distribución son confiables y sus costos son efectivos		
FINANZAS	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo	Las políticas para pagar dividendos no son razonables
	La empresa puede reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo	Los gerentes financieros tienen poca experiencia y están pocamente preparados
	La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente	La empresa no tiene software de finanzas y no tiene alojamiento en Google Drive (Nube)
	Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces	
	La empresa tiene buenas relaciones con sus	

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	inversionistas y accionistas	
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	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no están en buenas condiciones
	Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios no son eficaces.
	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente	
	La empresa cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)	La empresa cuenta con personal preparado de IyD de la organización	La empresa no cuenta con instalaciones para IyD
		La empresa no utiliza empresas externas de IyD
		Los recursos de la empresa para IyD no están bien asignados
		Los sistemas de cómputo y de administración de información son poco adecuados
		La comunicación entre IyD y otras unidades de la organización no son eficaces
	Los productos y/o servicios presentes no son tecnológicamente competitivos	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADAS		Los gerentes de la empresa no toman decisiones en base al sistema de información
		En la empresa no existe un puesto de gerente de información o director de sistemas de información
		No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información
		Los gerentes de las áreas funcionales de la empresa no contribuyen con aportaciones

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		para el sistema de información
		No existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa
		Los estrategas de la empresa no conocen los sistemas de información de empresas rivales
		En la empresa no se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
		No se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa
		No se utiliza Google Drive (Nube) para el archivo de sus documentos
		La empresa no tiene página web

Nota. Fuente: Elaboración propia, enero 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó,

Editor 2017

2.2.2. Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F”

Tabla 25

Identificación de debilidades y fortalezas de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

F	Fortalezas	D	Debilidades
1	En la empresa existe delegación de autoridad	1	La empresa no tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica
2	La estructura de la organización es apropiada	2	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
3	Las descripciones de los puestos y especificaciones de trabajo son claras	3	La motivación de los empleados no es alta
4	Los mercados están eficazmente segmentados	4	Los mecanismos de control y recompensa de la organización no son efectivos
5	La empresa se encuentra en buen posicionamiento frente a sus competidores	5	La empresa no realiza investigación de mercado
6	La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido aumentando.	6	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
7	Los canales presentes de distribución son confiables y sus costos son efectivos	7	Los gerentes de marketing no tienen la experiencia y capacidad adecuada
8	La empresa puede reunir el capital que necesita a corto plazo	8	La empresa pocas veces utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios.
9	La empresa puede reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo	9	Las políticas para pagar dividendos no son razonables
10	La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente	10	Los gerentes financieros tienen poca experiencia y están pocamente preparados
11	Los procedimientos para presupuestar el capital son eficaces	11	La empresa no tiene software de finanzas y no tiene alojamiento en Google Drive (Nube)
12	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	12	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas no están en buenas condiciones
13	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables	13	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios no son eficaces.
14	Son eficaces los procedimientos y las	14	La empresa no cuenta con instalaciones para

F	Fortalezas	D	Debilidades
	políticas para el control de calidad		IyD
15	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente	15	La empresa no utiliza empresas externas de IyD
16	La empresa cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología	16	Los recursos de la empresa para IyD no están bien asignados
17	La empresa cuenta con personal preparado de IyD de la organización	17	Los sistemas de cómputo y de administración de información son poco adecuados
		18	La comunicación entre IyD y otras unidades de la organización no son eficaces
		19	Los productos y/o servicios presentes no son tecnológicamente competitivos
		20	Los gerentes de la empresa no toman decisiones en base al sistema de información
		21	En la empresa no existe un puesto de gerente de información o director de sistemas de información
		22	No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información
		23	Los gerentes de las áreas funcionales de la empresa no contribuyen con aportaciones para el sistema de información
		24	No existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa
		25	Los estrategas de la empresa no conocen los sistemas de información de empresas rivales
		26	En la empresa no se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
		27	No se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa
		28	No se utiliza Google Drive (Nube) para el archivo de sus documentos
		29	La empresa no tiene página web

Nota. Los autores, enero 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

2.2.3. Matriz EFI (Matriz de Factores Internos)

La matriz EFI. Este instrumento se utiliza para enunciar estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más significativas dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI 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. Se 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 26*Matriz de Factores EFI de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.*

Factores críticos		% ponderación	Evaluación ¼	Valor	
Fortalezas	1	Los mercados están eficazmente segmentados	0,05	4	0,2
	2	La empresa se encuentra en buen posicionamiento frente a sus competidores	0,01	3	0,03
	3	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	0,1	3	0,3
	4	Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	0,05	3	0,15
	5	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente	0,11	4	0,44
	6	La empresa cuenta con personal preparado para IyD de la organización	0,1	3	0,3
Debilidades	1	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados	0,08	1	0,08
	2	La motivación de los empleados no es alta	0,1	2	0,2
	3	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción y publicidad	0,08	4	0,32
	4	La empresa pocas veces utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos y/o servicios	0,15	3	0,45
	5	Las políticas para pagar dividendos no son razonables	0,05	1	0,05
	6	La empresa no tiene página web	0,12	2	0,24
Total		1		2,76	

Nota. Fuente: Elaboración propia, enero. 2023 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. editor 2017.

El total ponderado indica que la posición estratégica interna general la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., está por encima de la media de **2,76** lo que indica que son organizaciones medianamente fuertes en lo interno

2.3. Identificar y definir las acciones estratégicas a desarrollar con fundamento en las funciones, procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa

Tabla 27

Matriz DOFA de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Los mercados están eficazmente segmentados	1	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
2	La empresa se encuentra en buen posicionamiento frente a sus competidores	2	La motivación de los empleados no es alta
3	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	3	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción y publicidad
4	Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	4	La empresa pocas veces utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos y/o servicios
5	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente	5	Las políticas para pagar dividendos no son razonables
6	La empresa cuenta con personal preparado para IyD de la organización	6	La empresa no tiene página web
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Ritmo de crecimiento del sector	1	Leyes laborales
2	Mejor rendimiento o prestaciones	2	Exportaciones e importaciones
3	Número de proveedores alternativos	3	Legislación Laboral
4	Grado de diferenciación del producto / servicio	4	Situación económica actual
5	Número de clientes	5	PIB
6	Facilidad de personal especializado	6	Valor de la moneda

3. Fuente. Elaboración propia

2.3.1. Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S

Tabla 28

Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

AODF NECESIDADES		FUERZAS-F		DEBILIDADES-D	
		F1	Los mercados están eficazmente segmentados	D1	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
		F2	La empresa se encuentra en buen posicionamiento frente a sus competidores	D2	La motivación de los empleados no es alta
		F3	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	D3	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción y publicidad
		F4	Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	D4	La empresa pocas veces utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos y/o servicios
		F5	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados estratégicamente	D5	Las políticas para pagar dividendos no son razonables
		F6	La empresa cuenta con personal preparado para IyD de la organización	D6	La empresa no tiene página web
OPORTUNIDADES-O		NECESIDADES-FO		NECESIDADES-DO	
O1	Ritmo de crecimiento del sector	FO1	Crear un programa de reconocimiento de la empresa con posibles nuevos clientes	DO1	Implementar un programa de medición de objetivos organizacionales a través de indicadores clave
O2	Mejor rendimiento o prestaciones	FO2	Implementar un estudio de satisfacción en posibles clientes que puedan cumplir la demanda de los servicios	DO2	Implementar incentivos al personal con competencias de innovación y desarrollo
O3	Número de proveedores alternativos	FO3	Establecer un programa de renovación de maquinaria, equipo y de desarrollo tecnológico.	DO3	Establecer un programa de diseño de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales
O4	Grado de diferenciación del producto / servicio	FO4	Implementar planes de operación	DO4	Desarrollar un programa de marketing digital
O5	Número de clientes	FO5	Implementar planes de ampliación a nuevos mercados	DO5	Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable
O6	Facilidad de personal especializado	FO6	Financiar programas y proyectos de I+D para la creación de nuevos productos	DO6	Implementar una página web para la empresa

AMENAZAS-A		NECESIDADES-FA		NECESIDADES-DA	
A1	Leyes laborales	FA1	Implementar programas para desarrollar actividades de RRHH y seguridad social	DA1	Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa
A2	Exportaciones e importaciones	FA2	Elaborar planes de fortalecimiento de compras de exportación	DA2	Desarrollar planes de capacitación para los empleados e incentivos monetarios.
A3	Legislación Laboral	FA3	Desarrollar planes de productividad laboral	DA3	Plan de identificación de los posibles medios virtuales en los que se pueda llevar a cabo estrategias publicitarias
A4	Situación económica actual	FA4	Implementar herramientas de gestión	DA4	Definir el medio virtual más conveniente para desarrollar la estrategia.
A5	PIB	FA5	Desarrollar planes para mejorar el desempeño sectorial	DA5	Elaborar planes de gestión de recursos humanos
A6	Valor de la moneda	FA6	Elaborar planes de estándares de precios de compra.	DA6	Realizar un análisis de costo – beneficio de las posibles estrategias publicitarias virtuales a seguir
Fuente: Los autores, enero de 2023. 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

Una vez formuladas las necesidades de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., se conciben las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se sitúan en base a dar respuesta a las posibles problemáticas que presenta actualmente la organización, a continuación, se presentan las siguientes estrategias:

Tabla 29

Formulación de estrategias por cada necesidad detectada para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

NECESIDADES		ESTRATEGIAS	
FO1	Crear un programa de reconocimiento de la empresa con posibles nuevos clientes	E1	Establecer un programa de reconocimiento de la empresa con posibles nuevos clientes
		E2	Establecer alianzas estratégicas con municipios aledaños.
FO2	Implementar un estudio de satisfacción en posibles clientes que puedan cumplir la demanda de los servicios	E3	Crear una encuesta de satisfacción, para que los clientes las validen y de esta manera mejorar los servicios de la empresa
		E4	Realizar un estudio de satisfacción, que identifique los atributos con los que el futuro personal de la empresa debe contar
FO3	Establecer un programa de renovación de maquinaria, equipo y de desarrollo tecnológico.	E5	Establecer un programa de renovación de maquinaria y equipo
		E6	Establecer un programa de desarrollo tecnológico
FO4	Implementar planes de operación	E7	Establecer posibles estrategias operacionales a seguir
		E8	Desarrollar estrategias de ventas sobre todo donde se puedan llevar a cabo de forma óptima.
FO5	Implementar planes de ampliación a nuevos mercados	E9	Elaborar un estudio de factibilidad de ampliación a nuevos mercados
		E10	Elaborar un modelo de pronósticos que permita ver las futuras demandas.
FO6	Financiar programas y proyectos de I+D para la creación de nuevos	E11	Financiar programas de Investigación y Desarrollo
		E12	Crear proyectos de Investigación y Desarrollo

	productos		para la creación de nuevos productos
DO1	Implementar un programa de medición de objetivos organizacionales a través de indicadores clave	E13	Implementar un programa de las metas, objetivos, resultados y criterios de mejora que desees alcanzar.
		E14	Implementar un programa de medición del rendimiento
DO2	Implementar incentivos al personal con competencias de innovación y desarrollo	E15	Incentivar al personal con el cumplimiento de los objetivos de la empresa
		E16	Crear programas de descuentos, regalos y obsequios, capacitación en innovación y desarrollo.
DO3	Establecer un programa de diseño de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales	E17	Implementar un programa de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales
		E18	Contratar a un publicista que asesore a la empresa en este ámbito
DO4	Desarrollar un programa de marketing digital	E19	Implementar programas que ayude al equipo de marketing y ventas
		E20	Automatizar procesos análogos
DO5	Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable	E21	Acordar políticas colectivas del pago de dividendos.
		E22	Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable
DO6	Implementar una página web para la empresa	E23	Implementar la publicidad social como herramientas como las redes sociales
		E24	Crear una identidad única y establecer una página web
FA1	Implementar programas para desarrollar actividades de RRHH y seguridad social	E25	Implementar programas para desarrollar actividades de RRHH
		E26	Implementar programas para desarrollar seguridad social
FA2	Elaborar planes de fortalecimiento de compras de exportación	E27	Asistir a eventos, ferias y congresos relacionados con su área para atraer personas con los mismos intereses.
		E28	Elaborar planes de fortalecimiento de compras de exportación
FA3	Desarrollar planes de productividad laboral	E29	Desarrollar planes de productividad laboral
		E30	Proporcionar a través de un plan un buen ambiente laboral
FA4	Implementar herramientas de gestión	E31	Estrategias de gestión de la calidad total
		E32	Implementar herramientas de benchmarking
FA5	Desarrollar planes para mejorar el desempeño sectorial	E33	Desarrollar planes para mejorar el desempeño sectorial
		E34	Implementar actividades de modernización del sistema laboral

FA6	Elaborar planes de estándares de precios de compra.	E35	Establecer alianzas de colaboración con marcas influyentes
		E36	Elaborar planes de estándares de precios de compra
DA1	Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa	E37	Diseñar planes de capacitación para el personal
		E38	Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa
DA2	Desarrollar planes de capacitación para los empleados e incentivos monetarios.	E39	Realizar un estudio de satisfacción, que identifique los atributos con los que el futuro personal de la empresa debe contar
		E40	Desarrollar Plan de capacitación para los empleados e incentivos monetarios.
DA3	Plan de identificación de los posibles medios virtuales en los que se pueda llevar a cabo estrategias publicitarias	E41	Desarrollar un plan de identificación de los posibles medios virtuales en los que se pueda llevar a cabo estrategias publicitarias
		E42	Capacitación en marketing digital y comunicación online
DA4	Definir el medio virtual más conveniente para desarrollar la estrategia publicitaria	E43	Establecer un programa de capacitación en herramientas tecnológicas
		E44	Asignar presupuesto para mejorar métodos de desarrollo de estrategias publicitarias
DA5	Elaborar planes de gestión de recursos humanos	E45	Diseñar métodos de reclutamiento que atraigan al personal con nuevos conocimientos
		E46	Elaborar planes de gestión de recursos humanos
DA6	Realizar un análisis de costo – beneficio de las posibles estrategias publicitarias virtuales a seguir	E47	Integrar un publicista que de un informe sobre costo-beneficio de las posibles estrategias publicitarias virtuales a seguir
		E48	Programar la producción a partir del plan que mejor se adapte a las futuras necesidades productivas de la empresa.

Nota. Fuente: Elaborado por los autores

2.3.3. Selección de las mejores estrategias para la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

Tabla 30

Selección de las Mejores Estrategias para la empresa “Coco Bongo Producciones S.A.S.”

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E1	Establecer un programa de reconocimiento de la empresa con posibles nuevos clientes	3	2	3	4	4	3,2	
E2	Establecer alianzas estratégicas con municipios aledaños.	4	5	4	4	5	4,4	Establecer alianzas estratégicas con municipios aledaños.
E3	Crear una encuesta de satisfacción, para que los clientes las validen y de esta manera mejorar los servicios de la empresa	2	3	2	3	3	2,6	
E4	Realizar un estudio de satisfacción, que identifique los atributos con los que el futuro personal de la empresa debe contar	3	2	2	4	4	3	
E5	Establecer un programa de renovación de maquinaria y equipo	3	3	3	3	3	3	
E6	Establecer un programa de desarrollo tecnológico	3	2	4	2	4	3	
E7	Establecer posibles estrategias operacionales a seguir	5	4	3	5	5	4,4	Establecer posibles estrategias operacionales a seguir
E8	Desarrollar estrategias de ventas se puedan llevar a cabo de forma óptima.	4	5	4	5	4	4,4	Desarrollar estrategias de ventas se puedan llevar a cabo de forma óptima.
E9	Elaborar un estudio de factibilidad de ampliación a nuevos mercados	4	4	4	4	4	4	Elaborar un estudio de factibilidad de ampliación a nuevos mercados
E10	Elaborar un modelo de pronósticos que permita ver las futuras demandas.	3	4	3	3	3	3,2	
E11	Financiar programas de Investigación y Desarrollo	3	2	4	1	4	2,8	

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E12	Crear proyectos de Investigación y Desarrollo para la creación de nuevos productos	3	3	3	3	3	3	
E13	Implementar un programa de las metas, objetivos, resultados y criterios de mejora que desees alcanzar.	3	4	2	1	3	2,6	
E14	Implementar un programa de medición del rendimiento	2	3	4	2	4	3	
E15	Incentivar al personal con el cumplimiento de los objetivos de la empresa	2	4	3	4	1	2,8	
E16	Crear programas de descuentos, regalos y obsequios, capacitación en innovación y desarrollo.	1	3	4	1	1	2	
E17	Implementar un programa de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales	5	4	5	4	4	4,4	Implementar un programa de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales
E18	Contratar a un publicista que asesore a la empresa en este ámbito	2	4	3	4	1	2,8	
E19	Implementar programas que ayude al equipo de marketing y ventas	4	5	4	4	5	4,4	Implementar programas que ayude al equipo de marketing y ventas
E20	Automatizar procesos análogos	1	3	4	2	1	2,2	
E21	Acordar políticas colectivas del pago de dividendos.	2	4	2	4	1	2,6	
E22	Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable	4	3	5	4	5	4,2	Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable
E23	Implementar la publicidad social como herramientas como las redes sociales	3	4	5	5	5	4,4	Implementar la publicidad social como herramientas como las redes sociales
E24	Crear una identidad única y establecer una página web	5	4	4	5	5	4,6	Crear una identidad única y establecer una página web
E25	Implementar programas para desarrollar actividades de RRHH	3	4	3	3	3	3,2	
E26	Implementar programas para desarrollar seguridad social	2	2	4	1	4	2,6	
E27	Asistir a eventos, ferias y congresos relacionados con su área para atraer personas con los mismos intereses.	3	3	3	3	3	3	
E28	Elaborar planes de fortalecimiento de compras de exportación	2	4	2	1	3	2,4	

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E29	Desarrollar planes de productividad laboral	4	3	4	2	4	3,4	
E30	Proporcionar a través de un plan un buen ambiente laboral	3	4	3	4	1	3	
E31	Estrategias de gestión de la calidad total	1	3	4	1	1	2	
E32	Implementar herramientas de benchmarking	4	2	4	2	4	3,2	
E33	Desarrollar planes para mejorar el desempeño sectorial	3	2	3	4	1	2,6	
E34	Implementar actividades de modernización del sistema laboral	3	3	3	3	3	3	
E35	Establecer alianzas de colaboración con marcas influyentes	3	4	3	5	3	3,6	
E36	Elaborar planes de estándares de precios de compra	4	4	3	3	2	3,2	
E37	Diseñar planes de capacitación para el personal	4	5	4	5	5	4,6	Diseñar planes de capacitación para el personal
E38	Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa	4	5	4	4	4	4,2	Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa
E39	Realizar un estudio de satisfacción, que identifique los atributos con los que el futuro personal de la empresa debe contar	4	3	4	3	2	3,2	
E40	Desarrollar Plan de capacitación para los empleados e incentivos monetarios.	4	2	3	2	4	3	
E41	Desarrollar un plan de identificación de los posibles medios virtuales en los que se pueda llevar a cabo estrategias publicitarias	4	2	3	4	1	2,8	
E42	Capacitación en marketing digital y comunicación online	3	2	4	3	3	3	
E43	Establecer un programa de capacitación en herramientas tecnológicas	3	2	1	3	2	2,2	
E44	Asignar presupuesto para mejorar métodos de desarrollo de estrategias publicitarias	4	5	5	4	5	4,6	Asignar presupuesto para mejorar métodos de desarrollo de estrategias publicitarias
E45	Diseñar métodos de reclutamiento que atraigan al personal con nuevos conocimientos	4	3	4	3	2	3,2	

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E46	Elaborar planes de gestión de recursos humanos	4	3	5	3	2	3,4	
E47	Integrar un publicista que de un informe sobre costo-beneficio de las posibles estrategias publicitarias virtuales a seguir	3	4	5	2	5	3,8	
E48	Programar la producción a partir del plan que mejor se adapte a las futuras necesidades productivas de la empresa.	2	4	5	2	2	3	

Nota. Fuente: Elaboración propia enero 2023/Calificación realizada por los autores y el director de trabajo de grado.

Una vez reconocidas estas estrategias, se ejecuta una pertinente calificación por cada uno de los integrantes del proyecto (autores y director de trabajo de grado) y se seleccionan las potenciales, estas estrategias seleccionadas son las que tienen una calificación mayor a cuatro, las cuales la empresa deberá incluir en su plan estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. para el éxito de la misma

2.4. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción.

A continuación, se plantea el direccionamiento estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca en lo referente a visión, misión, objetivos y plan de acción, como se plante a continuación:

La Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores constituyen el referente filosófico que permite reorientar a la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca según lo implementado en el presente plan estratégico.

2.4.1. Principios para Integrar en el Marco Filosófico

Tabla 31

Principios para Integrar en el Marco Filosófico de La empresa Coco Bongo Producciones S.A.S.

Calidad	Control	Excelencia
Integridad	Fidelidad	Lealtad
Disciplina	Responsabilidad	Rigor

Nota. Elaborado por los autores

2.4.1.1. Visión

La empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca, en el año 2027 abastecerá las zonas vallecaucanas y el mercado nacional, consolidándose como una de las empresas más competitivas en el alquiler y arrendamiento de equipos recreativo y deportivo al amparo de los más altos estándares de calidad, control y excelencia, satisfaciendo las expectativas del consumidor final y clientes comprometiéndose para ello con la integridad, fidelidad y lealtad.

2.4.1.2. Misión

Ser una empresa reconocida a nivel local y regional, prestadora de servicios de alquiler y arrendamiento de equipos recreativo y deportivo, asegurando con ello el trabajo con disciplina, responsabilidad y rigor consolidando así el reconocimiento a nivel nacional de la empresa

2.4.2. Plan de acción 2023 - 2027

Las acciones aquí consignadas se han articulado con el Plan Estratégico 2023-2027 enunciando las metas en el tiempo que se van a cumplir y los agentes de llevarlas a cabo. Las metas de recursos económicos han sido expresadas en pesos corrientes.

De acuerdo a las estrategias propuestas para el periodo 2023-2027, como guía Administrativa para el largo plazo, se plantean en el siguiente plan de acción el cual se concreta en proyectos estratégicos y acciones para el desarrollo de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca, periodo 2023-2027.

Tabla 32

Estrategias y Acciones de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., periodo 2023-2027.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Establecer alianzas estratégicas con municipios aledaños.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir las necesidades estratégicas. • Identificar aliados potenciales. • Abordar de los posibles aliados estratégicos seleccionados. • Tomar el tiempo de plantear su propuesta. • Mantener viva la relación estratégica 	No de alianzas estratégicas implementadas / No de alianzas estratégicas propuestas		X	X	X	X	40
Establecer posibles estrategias operacionales a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el entorno operativo de la empresa • Establecer los roles en todos los niveles y que se comunique a toda la empresa • Implementar algunas correcciones o mejoras en alguno de los departamentos • Modificar procesos, métodos y herramientas • Conocer criterios novedosos que facilitarán algunas tareas • Evaluar el nivel de demanda y satisfacción 	No de estrategias operacionales desarrolladas / No de estrategias operacionales planteadas		X		X		80

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2023	2024	2025	2026	2027	
Desarrollar programas estratégicos de ventas se puedan llevar a cabo de forma óptima.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y evaluar la búsqueda por clientes potenciales • Exhibir la cultura organizacional • Desarrollar el equipo disponible, las actividades a ejecutar y los responsables asignados a cada tarea. • Establecer el monto de la inversión para atraer posibles clientes y encaminarlos a la compra de servicios. • analizar cuál es la situación del negocio en el mercado. • Implementar software, procedimientos, mecanismos e instrumentos que ayudan a cumplir los hitos de forma más sencilla y automatizada. 	No de programas estratégicos de ventas desarrollados / No de programas estratégicos de ventas propuestos		X	X	X	X	60
Elaborar un estudio de factibilidad de ampliación a nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un análisis preliminar de nuevos mercados • Desarrollar una proyección de los resultados • Realiza una investigación de mercado • Planifica la organización y las operaciones del negocio • Preparar un balance del día de apertura • Revisar y analizar todos los datos • Tomar una decisión de ampliación 	No de estudios de factibilidad de ampliación a nuevos mercados implementados / No de estudios de factibilidad de ampliación a nuevos mercados formulados		X		X		80

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2023	2024	2025	2026	2027	
Implementar un programa de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la comunicación activa con los clientes • Definir cuáles son los objetivos de la campaña publicitarias • Elaborar una propuesta creativa • Elaborar el plan de medios • Adecuar los mensajes y creatividades a cada uno de los medios • Desarrollo del programa de promoción y publicidad • Contar con un plan de contingencia • Seguimiento y conclusiones de las metas de la campaña 	No de programas de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales implementados / No de programa de promoción y publicidad a través de estrategias publicitarias virtuales y/o estrategias virtuales propuestos.	X	X	X	X	X	50
Implementar programas que ayude al equipo de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el proceso de ventas • Establecer objetivos. • Informar sobre el proceso de implementación de un sistema de ventas. • Evaluar de un software base. • Definir procesos. • Implementar el sistema de ventas en tu empresa. • Entrena al equipo. • Monitorea y corrige. 	No de programas implementados / No de programas propuestos		X		X		60

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2023	2024	2025	2026	2027	
Desarrollar un plan de pago de política de dividendos razonable	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de las ganancias obtenidas en el periodo Decidir el porcentaje que destina al pago de dividendos. Acordar el reparto en la Junta General, acordando la forma de pago y el momento en que se realizará 	No de planes de pago de política de dividendos razonables implementados / No de planes de pago de política de dividendos razonables propuestos	X		X		X	30
Implementar la publicidad social como herramientas como las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la audiencia. Definir los objetivos para tu publicidad. Realizar una segmentación bien pensada. Crear campañas. Establecer presupuestos balanceados. Determinar formatos y tipos de anuncios. Hacer pruebas de anuncios. Desarrollar tu publicidad con calidad y creatividad. 	No de publicidad social desarrolladas / No de publicidad social propuesta		X		X		60
Crear una identidad única y establecer una página web	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la idea de tu sitio web. Elegir la plataforma ideal para crear tu sitio web. Construir la estructura de tu sitio web. Diseñar y crear el contenido de tu sitio web. Agregar herramientas profesionales. Elegir el nombre de dominio. Adquiere un plan de hosting. 	No de planes de creación de página web implementados / No de planes de creación de página web propuestos	X	X	X	X	X	100

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					\$ x año (En millones)
			2023	2024	2025	2026	2027	
Diseñar planes de capacitación para el personal	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un diagnóstico interno. Establecer cuáles son las prioridades. Definir los objetivos. Armar cronograma de capacitación. Iniciar la capacitación. Evaluar el proceso. Certificar la participación. 	No de planes de capacitación desarrollados / No de planes de capacitación propuestos	X	X	X	X	X	75
Elaborar programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar en los resultados que quieres obtener. Establecer objetivos SMART. ... Escribir los objetivos. ... Comunicar los objetivos Crea un plan de acción. ... Establece un calendario. ... Evalúa tu progreso. 	No de programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa creados / No de programas para el personal que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa propuestos	X		X		X	90
Asignar presupuesto para mejorar métodos de desarrollo de estrategias publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> Definir el producto o servicio que vas a ofrecer. Estudiar el mercado objetivo. Crear una propuesta de valor. Concentrar en el branding, no en la venta. Aplicar las variables del Marketing Mix: 	No de métodos de desarrollo implementados / No de métodos de desarrollo propuestos	X	X	X	X	X	30

Nota. Elaborado por los autores febrero 2023, en compañía con los investigadores y director de trabajo de grado

CONCLUSIONES

- El análisis del entorno externo general y específico de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S permitió evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; y al realizar la evaluación de factores Externos (Matriz EFE), se encontraron 6 oportunidades críticas y 6 amenazas críticas y al realizar el respectivo cálculo se determina que el total ponderado de 2,91 lo que indica que la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. del municipio de Tuluá Valle del Cauca, están justo por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas; es por ello que se determina que para la empresa existe un mercado abierto con grandes oportunidades de crear valor de tal manera que se aproveche que aún no han ingresado al mismo grandes empresas prestadoras del servicio, garantizando su sostenibilidad y permanencia por lo menos durante algunos años más.
- El diagnóstico interno de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. permitió examinar los procesos del negocio, las actividades y procedimientos que ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de una encuesta interna que consistió en determinar aquellas fortalezas (17) y debilidades (29); que finalmente con la ayuda de la matriz EFI (Matriz de Factores Internos), se evalúan las 6 mas criticas de cada factor; en lo que se concluye que el total ponderado indica que la posición estratégica interna general la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S., está por encima de la media de 2,76 lo que indica que son organizaciones medianamente fuertes en lo interno.

- Al formular la matriz DOFA de la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. permitió identificar y sintetizar los factores internos y externos encontrados que intervienen en el desempeño de la empresa. Las variables internas (fortalezas y debilidades) son factores que están bajo el control de la empresa; y las variables externas (oportunidades y amenazas) se generan de las variables descritas en el trabajo de grado que no dependen de la empresa; es por ello que el presente objetivo permitió sintetizar lo relacionado en la investigación y a su vez formular las necesidades organizacionales y posibles estrategias (seleccionando las mejores) con el fin de que cada una se relacione con el objetivo estratégico.
- Finalmente se realiza una orientación estratégica enfocando la misión, visión, valores y principios organizacionales, así como el plan de acción estratégico de la empresa Coco Bongo Producciones con respectivos indicadores e índices para controlar la eficiencia de todo el plan estratégico, esto con el fin de percibir qué estrategias no cumplieron su finalidad

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de marketing, con el fin de potencializar el crecimiento de la demanda de servicios que presta la empresa Coco Bongo Producciones S.A.S. en el municipio de Tuluá Valle del Cauca y municipios aledaños estratégicos y así generar mayores beneficios a la población del Centro del Departamento del Valle del Cauca.
- Obtener una amplia innovación tecnológica, que permita desarrollo, diferenciación de la competencia, información tiempo real, productividad y ventaja competitiva.
- Realizar alianzas estratégicas, con el fin de generar ventajas competitivas y mayores oportunidades.
- El desarrollo de la implementación del presente plan estratégico lo cual permite simplificar el seguimiento y aterrizar los objetivos, así como asignar de forma clara responsabilidades y retos a cada uno de los colaboradores de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. I. (1976). *Administración Estratégica, Textos y Casos*. México.

Banco Mundial. (12 de 08 de 2022). *Colombia: Panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Bancolombia. (2018 de 11 de 2018). *Como aprovechar los TLC para hacer negocios*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/comercio-internacional/aprovechar-tlc-para-hacer-negocios#:~:text=Crecimiento%20de%20la%20productividad%20industrial,nuevos%20mercados%20para%20las%20exportaciones>.

Bogotá Emprende. (12 de 08 de 2022). *Programa de la alcaldía mayor y la Camara de Comercio de Bogota*. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1179/3515_2007_1cartilla_entorno.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Factores%20entorno%20legal%20y%20pol%C3%ADtico,de%202006%20%E2%80%93%20Ley%20de%20Emprendimiento.

BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. MENDOZA.

Camara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca. (2021). *Comportamiento Empresarial* . Tuluá: Camara de Comercio.

Claude S., G., & Álvarez, L. (2005). *Historia Del Pensamiento Administrativo*. Rústica : PEARSON.

Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación. (2022). *Tecnología de la Información y la Comunicación*. Tuluá: Alcaldía Municipal de Tuluá Valle del Cauca.

DPN Departamento Nacional de Planeación. (23 de 03 de 2018). *Terridata - Sistema de estadísticas territoriales*. Obtenido de Terridata - Sistema de estadísticas territoriales: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76036>

DPN Departamento Nacional de Planeación. (12 de 04 de 2021). *TERRIDATA*. Obtenido de Sistema de estadísticas territoriales: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

DPN Departamento Nacional de Planeación. (19 de 05 de 2021). *TERRIDATA*. Obtenido de DPN: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834/11>

El Departamento Nacional de Planeación . (29 de 03 de 2022). Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/>

Función Pública. (12 de 08 de 2022). *GESTOR NORMATIVO*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

GAVIGAN, J. P. (2001). *Panorama de la Prospectiva en Europa*. La referecnai europea.

George Jr, C. S., & Álvarez Medina, M. d. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. MÉXICO: PEARSON.

GODET, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Donostia-San Sebastián : Cuadernos de LIPSOR.

Gomez, C. G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill Octava Edición.

Guerrero, B. B. (2020). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Colombia: ECOEDICIONES.

Marjorie Acosta Véliz, Luci Salas Narváez, María Jiménez Cercado, & Ana María Guerra Tejada. (29 de 03 de 2022). *LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>

MINCOMERCIO. (12 de 08 de 2022). *INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx#:~:text=A%20la%20fecha%2C%20Colombia%20cuenta,Canad%C3%A1%20>

MINCOMERCIO. (12 de 08 de 2022). *LEYES*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>

Morato., J. C. (2007). *Estrategia “de la visión a la acción”*. MADRID: ESIC EDITORIAL.

NORMAS APA ULTIMA EDICIÓN. (29 de 03 de 2022). *Normas APA: Cómo presentar trabajos escritos*. Obtenido de <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

OBS (BUSSINESS SCHOOL). (29 de 03 de 2022). *Dirección estratégica empresarial* .
Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/direccion-estrategica-empresarial-partir-de-el-arte-de-la-guerra>

OMS (Organización Mundial de la Salud. (29 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.who.int/es>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio. Comercialización*. Ginebra.

Revista La República. (12 de 08 de 2022). *El ABC tributario para personas naturales, emprendedores y las pequeñas empresas*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/conozca-el-abc-en-materia-tributaria-para-emprendedores-y-pequenas-empresas-3186782>

Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la administración, teoría general administrativa* .
Origen, evolución y vanguardia, quinta edición. .

SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE MUNICIPIO DE TULUÁ. (2019). *DIAGNOSTICO AMBIENTAL E INSTITUCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE TULUA VALLE DEL CAUCA*. TULUÁ: PLAN AMBIENTAL MUNICIPAL.

SECRETARIA SENADO. (12 de 08 de 2022). *SECRETARIA DE SENADO*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html#19

SECRETARIA SENADO DE COLOMBIA. (12 de 08 de 2022). *Articulo Ley 0232*. Obtenido de
SECRETARIA SENADO DE COLOMBIA:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0232_1995.html

SER GERENTE. (29 de 03 de 2022). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Serna, H. (2013). *Gerencia Estratégica* .

Terridata: DNP. (11 de 08 de 2022). *DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN*.
Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

Thompson, A., Margaret A., P., John E. , G., & A. J. , S. (2012). *Administración estratégica - Teoría y casos 18a edición*. México, México: Mc Graw-Hill.

Wheelen, T. (2022). *Administración estratégica y política de negocios “hacia la sostenibilidad global*.

www.elvalleestaenvos.com. (2019). <https://www.elvalleestaenvos.com/andalucia-una-dulzura-de-pueblo-en-el-centro-del-valle/>. Obtenido de <https://www.elvalleestaenvos.com>