

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA “EL
AMIGO DEL TENDERO” DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

**LINA MARCELA ORTIZ JARAMILLO
LUIS ALFONSO RUSSI MUÑOZ**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ - VALLE
2011**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA “EL
AMIGO DEL TENDERO” DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.**

**LINA MARCELA ORTIZ JARAMILLO
LUIS ALFONSO RUSSI MUÑOZ**

Trabajo de grado para optar al Título de Administrador de Empresas

Director

GILDARDO SCARPETTA

Magister en Administración de Empresas

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ - VALLE
2011**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, noviembre de 2011

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por darme la sabiduría para terminar una etapa más de mi vida, también a mi madre por haberme dado una carrera para mi futuro, gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante, gracias por creer en mí. **Lina Marcela Ortiz**

Primero que todo quisiera dedicarle esta culminación de mis estudio a Dios, fueron muchos tropiezos, antes de poder entrar a estudiar mi carrera y me mantuvo firme a lo largo de mis estudios y en esos momentos en que uno desfallece.

A Eduardo González Giraldo un gran amigo que creyó en mi cuando nadie creía en mí y dispuso ese dinero indispensable para ese entonces y con el cual pude matricularme en primer semestre y hoy estar donde estoy, a portas de ser un profesional.

A mi Mamá, Luz Elssy Muñoz, a mi Abuela Josefina Lorza de Muñoz quien a la fecha completa 97 años de vida y ve graduar a su ultimo nieto en la universidad, mi abuela fue un apoyo súper importante en mi carrera con sus hermosas oraciones sé que me ha ayudado en muchas cosas.

A mi Papá Gildo Russi, pues me dio ánimo y apoyo en este ciclo de vida que hoy concluyo con mi grado.

A mi novia, Nathalya Caballero quien con su amor, su ánimo y su paciencia fue mi bastón en muchas circunstancias.

A mis hermanos Juan Fernando y Víctor Manuel, que me aconsejan día a día y siempre quieren lo mejor para mí. **Luis Alfonso Russi Muñoz.**

AGRADECIMIENTOS

A la UCEVA, institución que nos abrió las puertas del conocimiento y nos enseñó a “pensar, decidir y servir”.

A los profesores, quienes hacen parte de nuestra formación personal y profesional.

A Marisol Sánchez por sus consejos y su buen humor siempre nos ayudó en lo que necesitábamos, a Gildardo Scarpetta por ser nuestro director de trabajo de grado y ayudarnos en la culminación del mismo.

A María Claudia Ortiz, por habernos brindado sus conocimientos y ayudado en este proceso.

A nuestros compañeros de estudio con los cuales compartimos muchos momentos, los que ya no están por una u otra forma con nosotros y no pudieron concluir al mismo tiempo.

En fin a todas las personas que en la Universidad y fuera de ella nos vieron crecer en nuestro proceso e igualmente lo ven concluir en este momento, a todos ellos muchas gracias.

Lina Marcela Ortiz, Luis Alfonso Russi Muñoz.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMA	14
2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.1. SITUACIÓN ACTUAL	15
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLOGÍA	20
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
4. OBJETIVOS	22
4.1. OBJETIVO GENERAL	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. MARCO REFERENCIAL	23
5.1. MARCO TEÓRICO	23
5.2. MARCO CONCEPTUAL	26
5.3. MARCO LEGAL	27
5.4. MARCO ESPACIAL	30
6. METODOLOGÍA	33
6.1. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.2. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	33
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
6.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	34
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	35
7.1. ANÁLISIS INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	35
7.2. ANÁLISIS EXTERNO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM	44
7.3. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	49
7.4. ANÁLISIS DOFA	52
7.5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	57
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	62
8.1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA	62
8.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA	62
8.3. FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	63
8.4. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	63
8.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	64
9. COSTO PLANES ESTRATÉGICOS PARA LA CAPACIDAD DIRECTIVA	67
10. CONCLUSIONES	70
11. RECOMENDACIONES	71
12. BIBLIOGRAFÍA	72

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades	36
Tabla 2. Criterios de impacto	36
Tabla 3. Capacidad directiva	37
Tabla 4. Ponderado fortalezas de la capacidad directiva	37
Tabla 5. Ponderado debilidades de la capacidad directiva	37
Tabla 6. Capacidad tecnológica	39
Tabla 7. Ponderado fortaleza de la capacidad tecnológica	39
Tabla 8. Capacidad competitiva	40
Tabla 9. Ponderado fortalezas de la capacidad competitiva	40
Tabla 10. Ponderado de debilidades de la capacidad competitiva	41
Tabla 11. Capacidad del recurso humano	41
Tabla 12. Ponderado fortalezas de la capacidad del recurso humano	42
Tabla 13. Capacidad financiera	42
Tabla 14. Ponderado fortalezas de la capacidad financiera	43
Tabla 15. Factores económicos	44
Tabla 16. Ponderado de oportunidades de los factores económicos	45
Tabla 17. Ponderado amenazas de los factores económicos	45
Tabla 18. Factores políticos	45
Tabla 19. Ponderado de oportunidades de los factores políticos	42
Tabla 20. Ponderado de amenazas de los factores políticos	42
Tabla 21. Factores sociales	42
Tabla 22. Ponderado de oportunidades de los factores sociales	42
Tabla 23. Factores tecnológicos	47
Tabla 24. Ponderado de oportunidades de los factores tecnológicos	47
Tabla 25. Ponderado de amenazas de los factores tecnológicos	47
Tabla 26. Factores geográficos	48
Tabla 27. Ponderado de oportunidades de los factores geográficos	48
Tabla 28. Factores competitivos	48
Tabla 29. Ponderado de oportunidades de los factores competitivos	48
Tabla 30. Ponderado de amenazas de los factores competitivos	48
Tabla 31. Hoja de trabajo Análisis DOFA	54
Tabla 32. DOFA ponderado matriz de impacto	55
Tabla 33. Cuadro de estrategias	56
Tabla 34. Cuadro de análisis de vulnerabilidad	59
Tabla 35. Planes estratégicos	65
Tabla 36. Planes estratégicos funcionales capacidad competitiva	66
Tabla 37. Costos	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama El amigo del Tendero	pág. 16
Figura 2. Mapa municipio de Tuluá	30
Figura 3. Modelo de la cinco fuerzas de Portes	50
Figura 4. Análisis de vulnerabilidad	60

GLOSARIO

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la acción de tener una visión compartida de acuerdo a los mapas estratégicos.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la dirección hacia la cual va la empresa, lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN: Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para atender su situación actual y orientar su futuro.

MATRIZ DOFA: Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

MATRIZ PORTER: Arroja resultados de un análisis competitivo que puede utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales o potenciales. Interpretando a Porter con el análisis de las cinco fuerzas, establece que las mismas son: La amenaza de Ingreso, barreras para el ingreso, rivalidad entre los competidores, presión de productos sustitutos, poder negociador de los compradores, poder de negociación de los proveedores.

MONITORIA ESTRATÉGICA: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y de gestión que permitan medir los resultados del proceso.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA PCI: Es la herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM: Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

PROYECCIÓN ESTRATÉGICA: Es el conjunto de las áreas estratégicas, proyectos estratégicos, del como lo vamos a lograr.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Es el conjunto de la misión, la visión y lo objetivos corporativos de una empresa, los cuales se soportan en un conjunto de principios, creencias, valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

PLAN OPERATIVO: Es el conjunto de tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias que permitan su monitoria, seguimiento y evaluación.

RESUMEN

TITULO. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA “EL AMIGO DEL TENDERO” DEL MUNICIPIO DE TULUÁ*

AUTORES. ORTIZ JARAMILLO, LINA MARCELA, RUSSI MUÑOZ, LUIS ALFONSO **

PALABRAS CLAVES. Diagnóstico estratégico, planeación estratégica, planes de acción, plan operativo.

DESCRIPCIÓN. La presente investigación tiene como objetivo formular un plan estratégico para la distribuidora “El amigo del Tendero” de la ciudad de Tuluá-Valle para el periodo 2011. Para contribuir con el cumplimiento de su objetivo se desarrollaron tres capítulos a saber, el primero consistió en realizar un análisis en para diagnosticar su estado actual, el segundo en diseñar el plan de direccionamiento estratégico y el tercero establecer los costos de la implementación del plan. Para esta tarea se tuvieron en cuenta las siguientes teorías que soportan el plan como son los conceptos de Planeación estratégica con sus herramientas tale como *El perfil de capacidad interna de la compañía* PCI, *El perfil de oportunidades y amenazas del medio* POAM, *La matriz DOFA*, La Matriz de PORTER.

Los planes estratégicos presentan como prioridad la participación de todas las áreas de la empresa con el objetivo de que todos sus componentes sean miembros activos de estos procesos.

Se hace necesario el monitoreo constante de los procesos relacionados a los planes estratégicos con el objetivos de medir su impacto o simplemente para replantear aquellas estrategias que no generaron el impacto deseado.

En este proceso a nivel administrativo ser resolvieron problemas de tipo estructural, principalmente relacionado con el proceso administrativo en donde el análisis interno arrojo situaciones que deben ser ajustadas de manera oportuna, para que la empresa siga con proceso de crecimiento y expansión de mercado.

* Trabajo grado.

** Facultad ciencias administrativas, económicas y contables, Administración de empresas, Tuluá Valle 2011. Director de trabajo de grado. GILDARDO SCARPETTA. Magister en Administración de Empresas.

ABSTRACT

TITLE. DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLANS FOR THE DISTRIBUTOR "THE FRIEND OF SHOPKEEPERS" THE CITY OF TULUÁ*

AUTHORS. ORTIZ JARAMILLO, Lina Marcela, RUSSI MUÑOZ, LUIS ALFONSO

KEYWORDS. Strategic assessment, strategic planning, action plans, operating plan.

DESCRIPTION. This research aims to develop a strategic plan for distributing "The Shopkeeper friend" of the city of Tuluá-Valle for the period 2011. To contribute to achieving its aim, the three chapters, namely, the first was an analysis in order to diagnose your current state, the second design the strategic plan addressing the third set the costs of implementing the plan. For this task were taken into account the following theories that support the plan as are the concepts of strategic planning with tools like the tale of internal capacity profile of the company PCI, the profile environmental opportunities and threats POAM, SWOT matrix, PORTER Matrix.

Strategic plans have prioritized the participation of all areas of the company with the objective that all components are active members of these processes. It is necessary to constantly monitor the processes related to strategic plans with targets to measure their impact or simply to rethink those strategies that did not generate the desired impact.

In this process be resolved at the administrative level structural problems, mainly related to the administrative process where the internal analysis daring situations that must be adjusted in a timely manner for the company to continue with the process of growth and market expansion.

*Work degree.

** School management science, economic and accounting, business administration, Tuluá Valley 2011. Director of undergraduate work. GILDARDO Scarpetta. Master of Business Administration.

INTRODUCCIÓN

El acto de planear estratégicamente comprende el diseño de herramientas enfocadas a la propuesta y consecución de objetivos y estrategias a través del pensamiento, análisis y visualización de las condiciones o situaciones internas y externas que podrían incidir de manera positiva y negativa en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

El eje de este trabajo comprende la formulación de un Plan Estratégico para la distribuidora “El amigo del tendero”, ubicada en la zona comercial del municipio de Tuluá, teniendo en cuenta que ha logrado consolidarse entre sus clientes como una empresa, seria, responsable y de una buena calidad en el servicio que ofrecen, se hace necesario la formulación y establecimiento de procesos de planeación estratégica para fortalecer su buen funcionamiento.

De esta manera se encontrará a lo largo de la investigación acápites como el problema de investigación, los objetivos, justificación, marco de referencia, metodología, presupuesto y cronograma; además del diagnóstico estratégico a través del desarrollo de herramientas tales como el PCI, (perfil de capacidades internas), POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), la Matriz DOFA (herramienta para realizar análisis de debilidades, oportunidades y amenazas) y el Análisis Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de evaluar y analizar el entorno interno y externo. En donde se podrán aplicar los principios de direccionamiento estratégico del teórico de base del proyecto Humberto Serna Gómez.

Así, con el desarrollo de este proyecto se espera fortalecer y ampliar el conocimiento acerca de los procesos relacionados con la formulación de planes estratégicos como también del estado del arte del tema en la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Unidad Central del Valle. A nivel social se busca promover el desarrollo de las empresas para fortalecer el sector económico por medio de la generación de empleo y los beneficios que como empresa le aporta a la comunidad.

1. TEMA

Formulación de un plan estratégico para la Distribuidora “El amigo del tendero” del municipio de Tuluá.

2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

La distribuidora “El amigo del tendero” objeto de la presente investigación, es una microempresa dedicada a la comercializa artículos de aseo y desinfección, papelería y desechables, tocador y aseo personal, medicamentos como analgésicos y anti gripales, presentando como clientes a propietarios de tiendas, supermercados, personas naturales y distribuidores T.A.T (Tienda a Tienda).

Actualmente la Distribuidora “El amigo del tendero” se encuentra ubicada en la zona comercial de la ciudad de Tuluá desde el año 1995.

2.1.1 Trayectoria. La distribuidora “El amigo del tendero”, tiene una trayectoria aproximada de 15 años desde su registro en la Cámara de Comercio de la ciudad de Tuluá - Valle, de conformidad a lo expuesto en el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio.

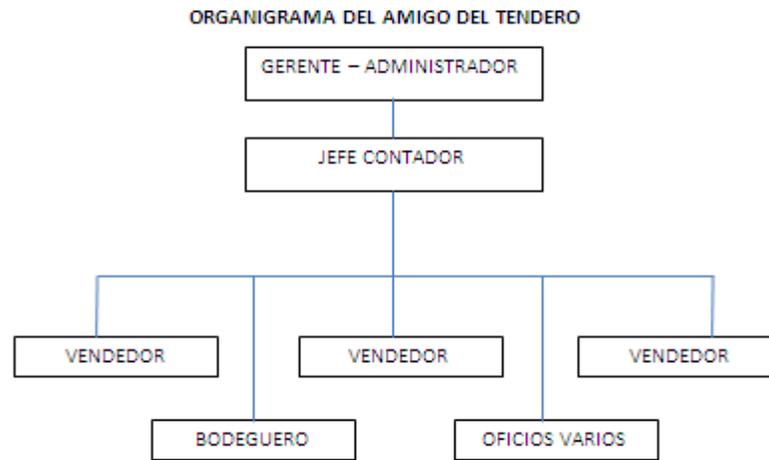
Lo anterior demuestra que la empresa está legalmente constituida y cumple con todos los requisitos de ley para el funcionamiento de este tipo de empresas a través de la actualización que de manera anual realiza de su registro mercantil en la Cámara de Comercio.

2.1.2 Productos y servicios. La distribuidora “El amigo del tendero” es una empresa que ofrece productos relacionados con la línea de aseo como lo son jabones, cremas dentales, talcos, shampoos, desodorantes entre otros. En la línea de medicamentos se pueden encontrar Dolex, Advil, Sevedol, Ibuprofeno, Calmidol, Acetaminofén. Otros productos son los relacionados a papelería general como borradores, colores, tijeras, cuadernos, cintas y marcadores.

Otra gama de productos que ofrece la empresa se encuentra: panela, bombillos, venenos, insecticidas y candelas.

2.1.3 Estructura administrativa. La empresa distribuidora “El amigo del tendero” se encuentra estructurada de la siguiente forma:

Figura 1. Organigrama “El amigo del tendero”



Fuente: Distribuidora “El amigo del tendero”.

El grupo administrativo se encuentra conformado por:

Gerente – Administrador: Comerciante empírico, socio capitalista con 35 años de experiencia en el sector de las ventas.

Jefe Contador: Contador Público, socio capitalista con antigüedad en la empresa de 5 años.

El grupo operativo se encuentra conformado por:

Atención al público y ventas: Estudiante de XI semestre de Administración de Empresas.

Atención al público y ventas: Estudiante de VI semestre de Administración de Empresas.

Atención al público y ventas: Bachillerato Técnico.

Jefe de bodega: Bachillerato Clásico.

Atención al público, ventas y auxiliar de bodega: Mercadeo y publicidad en el SENA.

2.1.4 Recursos físicos. La empresa Distribuidora “El amigo del tendero” cuenta con un local de un área aproximada de 150 mts², una camioneta con estacas, dos triciclos, dos computadores, 3 vitrinas, cinco estanterías y un teléfono fax.

2.1.5 Proveedores. Entre los principales proveedores en el país de la Distribuidora El amigo del Tendero se pueden encontrar a: La Distribuidora Súper 80 S.A, Distribuidora Única LTDA, Trapiche del Valle, Distribuidora Hechi, Baide Industry (Quannan) Co, LTD y Argelia Internacional S.A.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA³

En la actualidad la mayoría de empresarios en el afán de vender sus productos o servicios, olvidan implantar metas y objetivos coherentes con sus posibilidades y con el proyecto de negocio que están iniciando. De hecho, un gran porcentaje de los dueños de las empresas pequeñas y medianas no cuentan con un plan de acción para desarrollar sus actividades en el transcurso del año. En la mayoría de los casos los gerentes intentan diseñar algunas estrategias, pero finalmente no son aplicadas y son guardadas en los archivos de la empresa, en otras ocasiones se plantean y solo son manejadas por los directivos y los empleados las desconocen por lo tanto no se cumplen, si el equipo desconoce lo que le corresponde a cada uno de sus miembros, muy seguramente el resultado será que no se alcancen los objetivos propuestos para el desarrollo y cumplimiento de los planes estratégicos.

“Un plan estratégico es el mejor instrumento de gestión que se puede elaborar para garantizar una mejora o incremento de los logros que se pretende alcanzar durante un periodo determinado, generalmente un año, o incluso hasta tres o cinco, dependiendo de la experiencia que se tenga en su elaboración e implantación.⁴”

La distribuidora “El amigo del tendero” fue fundada en el año 1995 y desde entonces ha logrado captar un grupo importante de clientes. Actualmente la gerencia ha tomado la decisión de incursionar en otros mercados y ampliar su portafolio de servicios para incursionar con nuevos productos como licores y tabacos, confitería, bebidas y tecnología, para esto ha hecho varios avances en cuanto a la exploración de nuevos nichos de mercado, y la conquista de nuevos clientes, pues se tiene conciencia que se puede lograr ofreciendo nuevos productos o servicios que cautiven su atención.

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Limusa (Noriega Editores - México) 4ta Edición. 2011.

⁴ GUARNEROS, JOSÉ Planeación Estratégica, Suite101.net, Recuperado el 20 de diciembre de 2011 de <http://www.suite101.net/content/planeacion-estrategica-a14628>.

No obstante, la distribuidora se encuentra en el proceso y por tanto la gerencia identifica necesidades en cuanto a planeación dado que hasta el momento no se ha planteado ningún plan escrito orientado a establecer los objetivos de la empresa y las estrategias relativas que permitan orientar su desempeño bajo parámetros que contengan una visión de corto, mediano o largo plazo, así como la inversión requerida para su propósito.

Siendo así se genera la oportunidad de realizar un diagnóstico estratégico para la mencionada empresa, y con base en sus resultados, proponer un plan estratégico que desarrolle e integre todos niveles.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA⁵

¿Cómo formular un plan estratégico para la distribuidora “El amigo del tendero”?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA⁶

¿Cómo desarrollar un diagnóstico estratégico que permita identificar la capacidad interna de la empresa para establecer las fortalezas y debilidades, como también factores externos que permitan determinar amenazas y oportunidades?

¿Cómo plantear el direccionamiento estratégico para la empresa?

¿Cuáles serían los costos de la implementación del plan estratégico?

⁵ MÉNDEZ. Op. cit., 18.

⁶ *Ibíd.*, p. 19.

3. JUSTIFICACIÓN⁷

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación estratégica, formular y evaluar las decisiones que le van a permitir a la empresa alcanzar sus objetivos y fortalecer el desarrollo de sus procesos. Fred R. David en el libro *Conceptos de Administración Estratégica*, define la Administración Estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”⁸.

Para este mismo autor en esta definición se encuentran integrados los procesos de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones y las actividades de investigación y desarrollo. Además plantea que “la finalidad de la planeación estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.”⁹

Por consiguiente, la organización debe contar con un buen plan estratégico para garantizar el adecuado desarrollo de sus procesos, evaluando el cómo se puede optimizar las oportunidades que la distribuidora tiene y planteando estrategias que sean sostenibles en el futuro.

Para Idalberto Chiavenato¹⁰ la Planeación Estratégica “está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de trabajo y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre. La planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico”.

Lo anterior muestra algo básico y a la vez centralizado que puede ser aplicado para la organización en estudio puesto que la planeación enfrenta la incertidumbre generada por el mercado, incertidumbre que en la mayoría de casos puede ser incontrolable e impredecible. Uno de los propósitos de la planeación estratégica que nos muestra el autor, afirma que es implementada para “estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes

⁷ MÉNDEZ. Op. cit., 18.

⁸ . DAVID, FRED. R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008. p.5.

⁹ . *Ibíd.*, p 20.

¹⁰ . CHIAVENATO IDALBERTO. *Administración Proceso Administrativo*. Tercera edición. Editorial MC GRAW HILL. p. 148

de nivel institucional requieren horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos”¹¹.

Por otro lado, el autor Humberto Serna¹². expone que la planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el futuro de la empresa”. A su vez para este mismo autor, entre las herramientas necesarias para el desarrollo del Diagnóstico Estratégico se encuentran el Perfil de Capacidad Interna de la compañía (PCI) para el análisis interno, el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) para el análisis externo, la Matriz DOFA para el análisis de vulnerabilidad entre otras.

En términos generales se plantea realizar una auditoría que permita evaluar el entorno externo analizando seis variables clave que podrían tener influencia en el desempeño de la distribuidora y el logro de sus objetivos. Estas variables son: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores geográficos. El análisis externo debe permitir determinar amenazas y oportunidades para la empresa.

Igualmente debe ser realizado un análisis interno evaluado aspectos como el perfil de capacidad interna destacando aspectos como la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano. Este análisis proporciona la información pertinente para establecer las fortalezas y debilidades de la Distribuidora.

Mediante la evaluación realizada es posible conocer todos los factores (tanto externos como internos) que influyen en el desempeño de la empresa y su capacidad. Con esto se instauran las bases para proponer los objetivos y estrategias acordes con su potencial y posibilidades en el mercado.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El tipo de investigación a utilizar para el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica es el descriptivo a consecuencia de que su objetivo comprende en formular un plan estratégico para la empresa “El amigo del tendero” como resultado de un detallado análisis interno y externo, realizando la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su

¹¹ . DAVID, FRED. R. Op. cit., p. 20.

¹² SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores. 2003.

interrelación. También se utilizará el método deductivo¹³, debido a que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. En otras palabras de la teoría general sobre un fenómeno se explican los hechos o situaciones particulares.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El desarrollo del presente trabajo tiene como finalidad el análisis de la distribuidora “El amigo del tendero” en el campo de la planeación estratégica cuyos resultados servirán para la aplicación de un plan estratégico como también para la proyección futura de la organización, planteando soluciones a los problemas que la empresa maneja, lo cual es fundamental en el proceso de ampliación de conocimientos como futuros profesionales en el área de la Administración de Empresas.

¹³ . MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Limusa (Noriega Editores - México) 4ta Edición. 2011.

4. OBJETIVOS¹⁴

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la distribuidora “El amigo del tendero” del municipio de Tuluá del año 2012.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar un diagnóstico estratégico a través del uso de herramientas como el PCI, POAM, Las cinco fuerzas de Porter y la Matriz DOFA.
- ✓ Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa “El amigo del tendero” teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico estratégico.
- ✓ Presentar el informe de presupuesto de los planes estratégicos al Gerente – Administrador de la empresa “El amigo del tendero”.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 21.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Durante los años 90 se ha presentado un desarrollo cualitativo relevante en la literatura de la Planeación Estratégica, obedeciendo esto al incremento sustancial en el ambiente competitivo en donde se desenvuelven las organizaciones, el cual les impone restricciones de efectividad y eficacia cada vez mayores en su gestión.

Esto lleva a relieves las decisiones sobre estrategias que se deben adoptar a cerca de lo que debe y lo que realmente puede hacer una organización en el contexto competitivo en el cual se desenvuelve.¹⁵

5.1.1 Pensamiento estratégico. El punto de partida de la planeación estratégica es el pensamiento estratégico, este se puede entender como una forma de pensar alineada hacia el logro de un objetivo. Si bien parece que pensar estratégicamente es una actividad sencilla, lo cierto es que no es tarea fácil, más aun cuando en muchos casos se confunde una estrategia con una actividad. En tal caso, es necesario adquirir conocimientos en el tema y aprender a entender la diferencia para así garantizar que las propuestas estratégicas sean acordes con su significado y encaminadas al logro de determinados objetivos.

El pensamiento estratégico es atribuido a diversos tipos de actividades, entre estas las militares y algunas profesiones como la Administración entre otras. Así, se supone que el Administrador (bien sea de empresas o de cualquier negocio o idea), debe estar capacitado para pensar estratégicamente, sustentado esto lo afirmado por Serna en su texto "Gerencia Estratégica", donde se explica el significado de un estratega así: "en general, se definen como estrategas aquellas personas ubicadas en la alta dirección de las empresas a quienes les corresponde definir los objetivos, políticas y estrategias de la organización"¹⁶

Igualmente, el estratega de negocios se distingue del gerente operativo en la forma de orientar su pensamiento. "El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera"¹⁷.

¹⁵ DRUCKER, Peter, Long Range Planning Management Science. Este documento trata de definir a largo - la planificación a medida que el proceso organizado de toma de decisiones empresariales. Se trata de responder a tres preguntas formuladas por los directivos y de gestión cuando se escucha la frase " largo - una planificación ".

¹⁶ . SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores. 2003. p 21.

¹⁷ . GERSTEIN, Marc S. Pensamiento estratégico. Programa de gestión de la formación. Chile. Cepal/Clades. pág. 1.

Dado lo anterior, el pensamiento estratégico hace parte fundamental de la toma de decisiones. Por tal razón, a lo largo del desarrollo de este trabajo se intenta poner en práctica el pensamiento estratégico desde el punto de vista del gerente de negocios de alto nivel, pensamiento que debe hacer parte del ejercicio profesional del Administrador de Empresas, y aunque a simple vista no resulta tarea fácil, el ideal es dar los primeros pasos diseñando estrategias y aplicándolas en un caso real.

Pero para el diseño de las estrategias, es necesario el planteamiento de objetivos, los cuales a su vez deben surgir de un proceso de planificación denominado “planeación estratégica” cuyo tema se presenta más ampliamente en el siguiente punto:

5.1.2 Planeación estratégica. Para Fred R. David la planeación estratégica se puede entender “como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr objetivos.”¹⁸

Si bien es cierto que para realizar planeación estratégica lo más congruente para la organización sería primero, la identificación de las fortalezas y las debilidades, como también las oportunidades y amenazas del entorno. Lo anterior observado y analizado desde el lado interno y externo de la organización y así formular objetivos de implementación a largo plazo, continuando con el direccionamiento.

El proceso de planeación estratégica “pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas”¹⁹, este inicia con el diagnóstico y continúa con una serie de pasos que se definen con las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

¿En qué negocio estamos?²⁰: Para resolver esta pregunta, es necesario considerar aspectos como la misión de la empresa (lo que hace), la visión (hacia donde se quiere llegar) y los objetivos corporativos con los cuales la visión será lograda.

¿Cómo se puede llegar a la visión empresarial?: La respuesta a esta pregunta se obtiene con el diseño de las estrategias, las cuales a su vez deben apuntar al logro de los objetivos corporativos.

¿Qué se requiere para el logro de las estrategias?: Aquí se busca establecer las acciones y recursos para llevar a cabo una determinada estrategia. El ideal es plantear las diferentes tareas que deben realizar para desarrollar una estrategia.

Así, con el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica para “El amigo del tendero”, se hace un aporte profesional por medio de la propuesta de las estrategias que se esperan sean implementadas por la empresa.

¹⁸ . DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008. p.5.

¹⁹ . SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007. P-21

²⁰ . Ibíd. p. 25

5.1.3 Proceso de planeación estratégica. A continuación se exponen brevemente los pasos del proceso de planeación estratégica y la forma como estos son formulados en la empresa “El amigo del tendero”.

Para el autor Humberto Serna, el proceso estratégico se compone de los siguientes pasos:

El direccionamiento estratégico. “El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”²¹ . Estos son los pilares del desempeño empresarial y de la planeación, por tanto se constituyen en uno de los primeros pasos para plantear las estrategias.

Los principios corporativos. “Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización, entendidos estos como el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización”²².

Misión. “La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”²³.

La misión debe ser formulada y presentada a todos los empleados de la empresa como la base y razón de ser de las actividades que se realizan dentro de esta.

Este aspecto debe por tanto ser desarrollado con especial cuidado y atendiendo todos los requisitos para su establecimiento, entre los cuales se debe tener en cuenta el tipo de negocio, los clientes, el personal y recursos además de las responsabilidades con la sociedad, socios, colaboradores, clientes y proveedores.

Visión. “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización”²⁴.

El diagnóstico estratégico. Para Humberto Serna²⁵ es el proceso del diagnóstico a través del análisis interno por medio del (PCI), del externo (POAM) para luego construir la matriz DOFA constituida por las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que se analizan con las cinco fuerzas de Porter y el análisis de vulnerabilidad. Sin embargo cabe tener en cuenta para el análisis los

²¹ . SERNA GÓMEZ, Op. cit. p 23 y 24.

²² Ibíd. p 25.

²³ Ibíd. p. 25.

²⁴ Ibíd. p. 25.

²⁵ Ibíd. p. 25.

factores claves o (key factors) con el objetivo de delimitar el proceso y no entorpecerlo con un amplio y variado número de variables. De lo anterior se desprende el desarrollo o planteamiento de las opciones estratégicas más adecuadas para la empresa.

Opciones estratégicas. “Definido el direccionamiento estratégico de la distribuidora, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades²⁶.”

Así se inicia por proponer los objetivos globales de la empresa como sustento o soporte de las estrategias que se propondrán para su logro. A partir de esto se diseñan los proyectos estratégicos que incluyen las tácticas o tareas y los recursos para obtener los resultados esperados.

Formulación estratégica. “Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos²⁷.” Teniendo en cuenta que el presupuesto estratégico se convierte en el verdadero plan estratégico a implementar se debe de monitorear dentro del proceso de ejecución del plan.

5.2 MARCO CONCEPTUAL²⁸

A continuación se presentan los significados de las palabras que hacen parte del plan estratégico que se propone para la empresa, a fin de que quede claridad sobre los conceptos presentados basados en la teoría del autor Humberto Serna²⁹.

5.3 MARCO LEGAL

En Colombia entre las normas y leyes establecidas para el fomento de la actividad emprendedora se encuentran las siguientes:

En la Constitución Política de Colombia se pueden encontrar el Artículo 38 de Asociación sobre las garantías del derecho de libre asociación para el desarrollo

²⁶ *Ibíd.* p. 25.

²⁷ *Ibíd.* p.25.

²⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Limusa (Noriega Editores - México) 4ta Edición. 2011.

²⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007.

de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad³⁰. El artículo 333 sobre la Libertad Económica plantea la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley³¹. Al mismo tiempo expone que la libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades, la empresa como base del desarrollo posee una función social que implica obligaciones y por último, el Estado por mandato de la ley impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

A nivel local, el municipio de Tuluá cuenta con el Centro de Atención Especial (CAE), que es un programa encargado de la simplificación de trámites entre la Cámara de Comercio y el Municipio de Tuluá coordinado por Confecámaras y el apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

La función del CAE es ayudar a la creación y conformación de empresas en la ciudad, a través de la realización de trámites con comodidad y rapidez con un mínimo de contactos y requisitos. Allí mismo se condensan los servicios de información, módulos de autoconsulta, asesoría especializada y ventanilla única de pagos.

Esta simplificación en los trámites permite que el proceso de conformación se dé en un solo paso, recibiendo el empresario la información sobre las medidas legales y de seguridad para la creación de su empresa.

Hay que tener en cuenta que con la inscripción en Cámara de Comercio la empresa obtiene³²:

- a). La Matrícula Mercantil.
- b). Preinscripción del RUT, ante la DIAN y asignación del número de identificación tributaria NIT.
- c). La inscripción en la secretaría de Hacienda Municipal para pagos posteriores del impuesto de Industria y Comercio.
- d). Notificación de la matrícula de comerciante a las siguientes entidades:
 - ✓ Planeación Municipal para verificación del Uso de Suelo según actividad realizada y ubicación del establecimiento de comercio.

³⁰ Disponible en: <http://blogjus.wordpress.com/2007/05/13/derecho-de-asociacion-articulo-38/>. Consultado el 23 de Diciembre de 2.011.

³¹ . Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991_pr011.html. Consultado el 23 de Diciembre de 2.011.

³². Disponible en: <http://www.camaratuluva.org/modulos.php?mod=content&fnc=viewi&id=1>. Consultado el 23 de Diciembre de 2.011.

- ✓ Cuerpo de Bomberos Voluntarios para verificar el cumplimiento de las normas sobre seguridad industrial.
- ✓ Secretaría de salud para verificar el cumplimiento de las normas higiénico sanitarias.
- ✓ Secretaría de gobierno para constatar el cumplimiento de las normas vigentes en la ciudad de Tuluá.

Entre los beneficios de los Centros de Atención Empresarial CAE se pueden encontrar³³:

- ✓ Reducción de tiempo en el proceso de creación de empresa.
- ✓ Disminución de costos por servicios de intermediarios.
- ✓ Minimización de los riesgos de corrupción por el contacto con diferentes entidades y personas.
- ✓ Iniciación del funcionamiento de la empresa realizando un único proceso en un mismo lugar.
- ✓ Disposición de excelente tecnología para que los empresarios puedan realizar auto consultas y trámites virtuales para la creación y constitución de la empresa.

Los Requisitos para la constitución de una empresa como persona jurídica son los siguientes³⁴:

- ✓ Documento de constitución de la sociedad (por medio de escritura pública o documento privado).
- ✓ Preinscripción del RUT. (se realiza en la Cámara de Comercio).
- ✓ Fotocopia ampliada de la cédula del representante legal.
- ✓ Inscripción en el registro único mercantil.
- ✓ Balance inicial firmado por contador público titulado.

Los trámites ante la Cámara de Comercio para la creación de empresa se encuentran fundamentados en la ley 232 de 1.995 y demás normas concordantes, es de obligatorio cumplimiento para el ejercicio del comercio que los establecimientos públicos cumplan con los siguientes requisitos³⁵:

- ✓ **Cumplir con las normas de uso de suelo:** Verificar la ubicación del establecimiento de comercio y su actividad a desarrollar cumpliendo con las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial (P.O.T.), fichas normativas y sus decretos complementarios, sin generar traumatismos a sus vecinos (intensidad auditiva, horario, ubicación e invasión del espacio público).

³³ . Disponible en: <http://www.camaratulua.org/modulos.php?mod=content&fnc=viewi&id=1>. Consultado el 23 de Diciembre de 2.011.

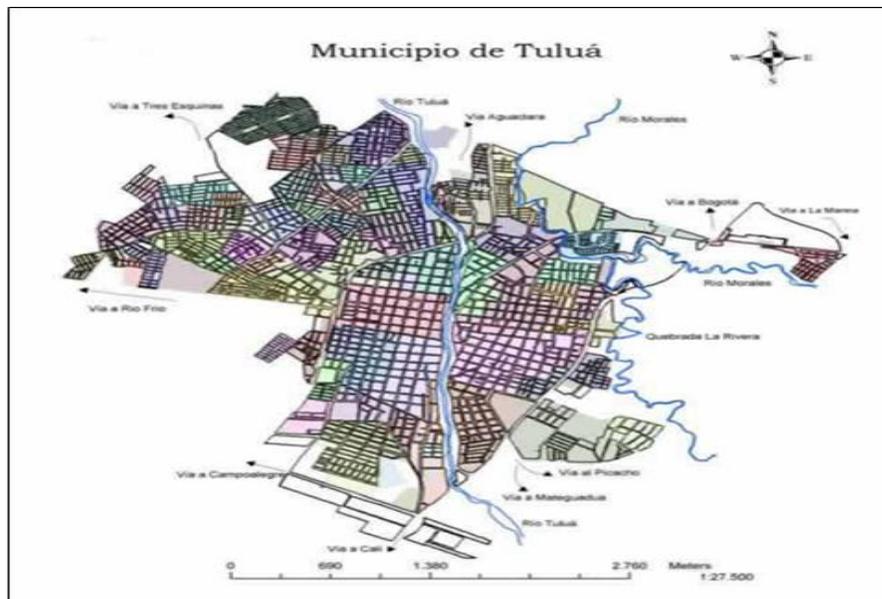
³⁴ Disponible en internet: <http://www.camaratulua.org/modulos.php?mod=content&fnc=viewi&id=1>. Consultado el 23 de Diciembre de 2.011.

- ✓ **Cumplir con las condiciones sanitarias:** Describas por la ley 9ª de 1979 y las demás normas vigentes sobre la materia, el cual es un concepto expedido por la Secretaría de Salud Municipal, verificando los requisitos de sanidad que requiere el establecimiento en aspectos higiénicos y locativos (no tiene costo).
- ✓ Inscribir la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio.
- ✓ **Matrícula de Industria y Comercio:** A través de la secretaría de Hacienda Municipal la cual permite conocer y determinar las obligaciones tributarias de acuerdo a la actividad económica y nivel de ingresos

Además se debe tener en cuenta el cumplimiento de las normas mínimas de seguridad establecidas por el cuerpo de bomberos y expedidas a los usuarios del sector industrial, comercial y de servicios realizada por el inspector del cuerpo de bomberos de Tuluá (no tiene costo).

5.4 MARCO ESPACIAL

Figura 2. Mapa Municipio de Tuluá



Fuente: Anuario estadístico de Tuluá Año 2008.

5.4.1 Caracterización del 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. Tuluá es así, un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad. 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 Pacífico o vía Panorama, han permitido que esta ciudad tenga acceso desde los Municipios que la circundan.

Tuluá es una de las siete ciudades más importantes del Valle del Cauca y fue fundada en 1639 por el capitán español Don Juan de Lemus y Aguirre.

En su economía sobresalen el comercio, la agricultura y la ganadería; esta última es una de las mejores del Occidente por el número de cabezas y por la variedad de sus razas, convierten a Tuluá en un polo de desarrollo único en toda esa extensa región del Valle del Cauca³⁶.

El Municipio de Tuluá ocupa una extensión territorial total de 910.55 KM². (91.055 Ha) de los cuales el 98.78% (89.944.13 Ha) equivale al área rural y el 1.22% (1.110.87 Ha) equivale al área urbana; a una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24 °C en la zona urbana.

El Municipio posee gran diversidad de climas, topografías y pisos térmicos; se encuentra constituido por 10 Unidades Funcionales Administrativas (25 corregimientos y 144 veredas), 9 Comunas (126 barrios).

Por el ORIENTE, desde el nacimiento del río Bugalagrande, hasta el nacimiento del río Tuluá (laguna de las mellizas) siguiendo la división entre el Valle y el Tolima (cresta de la cordillera central), al SUR, por el cauce el río Tuluá desde su nacimiento hasta el sector de Puente Zinc, siguiendo hacia el Sur Oeste buscando la divisoria de aguas entre las cuencas de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por ésta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre y por éste al río Cauca; al NORTE por el río Bugalagrande desde su nacimiento hasta la quebrada la Luisa, por esta se parte las aguas entre las cuencas de los ríos Tuluá y Bugalagrande, se sigue por este buscando el nacimiento de la quebrada Sabaletas hasta su desembocadura en el río Morales y a su vez en el río Cauca,

³⁶ . BEJARANO, Jesús Antonio. (1994). Historia Económica y Desarrollo: La historiografía económica sobre los siglos XIX y XX en Colombia. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. Revista de economía institucional, Números 16-17. 2007 Procedencia del original Universidad de Texas. Digitalizado 6 Mayo 2009. Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca, El Valle del Cauca: tierras y gentes: una visión de su actividad agropecuaria. Publicación de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca, Universidad de Texas.

por el OCCIDENTE con el cauce del río Cauca desde el zanjón del sastre hasta la desembocadura del río Morales³⁷ .

5.4.1.1 Estímulos tributarios para el desarrollo económico y la generación de empleo en el Municipio. Los estímulos al fomento del empleo, y al desarrollo económico territorial, se originaron por el acuerdo No. 15 de agosto 31 de 2005, en el cual consideraron³⁸:

Entre los estímulos se encuentran las exenciones de Impuestos Predial Unificado, Registro de Industria y Comercio, Industria y Comercio, Avisos y Tableros y Uso del Suelo, a las nuevas empresas durante un periodo de diez años. Las exenciones de Impuestos Predial Unificado, Registro de Industria y Comercio, Avisos y Tableros para Empresas Establecidas que decidan expandirse dentro de su sede o en sedes ubicadas dentro del territorio municipal en relación a la proporción al empleo directo generado.

Otras exenciones de impuestos, son aquellos como apoyo a la productividad local y a las empresas locales que consisten en aquellas empresas que hayan comprado materias primas e insumos productivos a otras empresas ubicadas en la ciudad serán exoneradas de Impuestos de Industria y Comercio. Por último, las empresas que quieran beneficiarse de los estímulos tributarios deben de cumplir con las siguientes características:

- a). Los Activos totales comprometidos en el establecimiento en Tuluá, no podrá ser inferior a Ciento Cincuenta Salarios Mensuales Vigentes (150 SMLV).
- b). Los puestos de trabajo directo generados en el establecimiento en el Municipio no podrá ser inferior a cinco (5), los cuales deben haber estado vinculados como mínimo seis meses en el año para el cual se solicita la exoneración.

Cuando la nueva Empresa se instale en la ciudad de Tuluá, en un inmueble arrendado, el contrato de arrendamiento con opción de compra, no podrá tener un término de duración inferior a cinco años.

- c). Como mínimo el ochenta por ciento (80%) del personal ocupado será mano de obra local tomada de la Base de Datos de la Oficina del Servicio Público de Empleo de la ciudad de Tuluá.

³⁷ . RODRÍGUEZ, Carlos Armando (1992). Instituto Vallecaucano de investigaciones científicas INCIVA, Fundación hispanoamericana de Cali, Embajada de España en Colombia (ed.). Tras las huellas del hombre prehispánico y su cultura en el valle del Cauca, Cali.

³⁸ . Disponible en internet: www.tulua.gov.co/apc-aa-files/.../acuerdo15_v3.

5.4.1.2 Análisis demográfico. Según, Planeación Nacional en su Departamento de Estudios Socio económicos, con datos procesados del Censo 2005 proyectados 2010 Tuluá tiene 201.670 habitantes con distribución de población 86% urbana y 14% rural, el 53% de sus habitantes son de sexo femenino y 47% del sexo masculino observando la composición por grupo de edad se observa que el 30% de la población es menor de 15 Años, mientras que los mayores de 60 representan el 5%. El 75% es población económicamente activa. El 28% es menor de 25 años y 7,4% mayor de 65 años. El 84% de la población es menor de 50 años.

6. METODOLOGÍA³⁹

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se clasifica como descriptiva por que su objetivo es formular un plan estratégico para la empresa “El amigo del tendero”. Para Carlos Eduardo Méndez este diseño de investigación comprende la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación y se utiliza la observación y las entrevistas.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se va a aplicar el método *deductivo*, como consecuencia de las formulaciones generales que permiten observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas sobre él.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Méndez las fuentes son los hechos o documentos a los que el investigador acude y que le permite obtener información mientras que las técnicas comprenden los medios empleados para recolectar la información. Las fuentes se dividen en dos: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias. Estas comprenden aquellas técnicas que permiten al investigador recoger directamente la información que desea. Entre estas podemos encontrar:

La observación: Este medio permite que el hombre a través de sus sentidos capte la realidad que le rodea para luego organizarla intelectualmente. Una de sus ventajas radica en que la información es percibida directamente sin ningún tipo de intermediario permitiendo así, ver la situación estudiada tal como acontece.

Entrevistas: Esta técnica tiene como característica principal el establecer contacto directo que las personas que se perciben como fuentes de información. Estas pueden ser abiertas con el objetivo de alcanzar información abierta y espontánea. Para esta investigación se efectuará entrevista al Gerente de la empresa.

³⁹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Limusa (Noriega Editores - México) 4ta Edición. 2011.

Fuentes secundarias. Las fuentes de información secundarias es aquella información escrita que ha sido conseguida y recopilada por personas que han recibido la información de otras fuentes o de un participante activo en el proceso. Para esta investigación la información fue recopilada de libros, internet, trabajos de grado, revistas, diccionarios entre otros.

6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	ACTIVIDAD	JULIO				AGOST.				SEP.				OCT.				NOV.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición del tema.	■	■																		
2	Consecución de la información.			■	■																
3	Elaboración de la propuesta.					■	■	■													
4	Planteamiento y formulación del problema.									■	■										
5	Formulación de objetivo.									■	■										
6	Elaboración Marco Teórico.											■	■								
7	Presentación anteproyecto.													■	■						
8	Ajustes.														■	■					
9	Revisión															■	■				
10	Entregar al Asesor																		■		
11	Ajustes y correcciones.																			■	■

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El desarrollar un diagnóstico de una empresa consiste en identificar sus puntos fuertes y débiles para determinar su perfil estratégico y así configurar e identificar la manera y las condiciones en que la empresa trabaja, puede desarrollar sus procesos para poder competir.

El diagnóstico estratégico pretende medir la eficiencia de la empresa, teniendo en cuenta la competitividad y el sector donde actúa y desarrolla sus actividades. Para Humberto Serna⁴⁰ el diagnóstico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis actual de la compañía, tanto de forma interna como frente a su entorno, para responder a las preguntas ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

El proceso de diagnosticar una empresa comprende de dos partes específicas: la interna o el análisis de la empresa en la que se identifican las fuerzas y debilidades de la misma y por otro lado la externa o análisis del entorno en la que se identifican las oportunidades y amenazas provenientes del medio a través de la aplicación de herramientas tales como el PCI y el POAM que dan origen a la matriz DOFA.

Esta matriz es una de las herramientas de mayor utilidad en el campo administrativo, debido a que ayuda a identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas fundamentales para construir una visión global e integral de la situación de la empresa.

7.1 ANÁLISIS INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI)

El desarrollo de la matriz PCI (perfil de capacidades internas) permite evaluar la capacidad directiva, tecnológica, talento humano, competitivo y financiero de la organización.

El perfil de capacidad interna involucra todos los factores que inciden en el desarrollo de los procesos de la empresa.

7.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades. Las variables de cada capacidad resultaron de una tormenta de ideas en la que participaron los 9 empleados de la Distribuidora y los investigadores.

7.1.2 Calificación de fortalezas y debilidades. Para calificar las diferentes fortalezas y debilidades resultantes de las anteriores capacidades se establecieron los siguientes criterios que permitieron identificarlas como: Alto, Medio, Bajo, según como se afecte la empresa.

⁴⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007.

Tabla 1. Criterios de calificación de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
Alta	Es una fortaleza establecida
Media	Es una fortaleza a mejorar
Baja	Es una fortaleza por desarrollar

DEBILIDADES	
Alta	No existen indicios de solución
Media	Existen pocas medidas de progreso
Baja	Existen actividades métodos de solución

Fuente: Autores

7.1.3 Calificación del impacto. Teniendo en cuenta el grado de incidencia de cada una de las fortalezas y debilidades en la empresa se califica alto, medio, bajo.

Tabla 2. Criterios del impacto

FORTALEZAS	
Alta	Genera altos beneficios a la empresa
Media	Genera algunos beneficios a la empresa
Baja	Genera mínimos beneficios a la empresa

DEBILIDADES	
Alta	Genera consecuencia graves a la empresa
Media	Genera consecuencias moderadas a la empresa
Baja	No afecta el desempeño de la empresa

Fuente: Autores

Tabla 3. Capacidad directiva

1. CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Imagen Corporativa	3		3
2 Uso de planes estratégicos, análisis estratégico		1	3
3 Evaluación y pronóstico del medio		1	3
4 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		2	2
5 Flexibilidad de la estructura organizacional	1		2

6. Comunicación y control gerencial		2	2
7. Orientación empresarial	2		3
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		1	3
9 Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas	3		3
10. Agresividad para enfrentar la competencia		2	3
11 Sistemas de control	2		3
12 Sistemas de toma de decisiones		1	3
13 Sistema de coordinación		2	2
14 Evaluación de Gestión		2	2

Tabla 4. Ponderado fortalezas de la capacidad directiva

1. CAPACIDAD DIRECTIVA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Imagen Corporativa	0,7	3	2,1
2 Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas	0,5	3	1,5

Tabla 5. Ponderado debilidades de la capacidad directiva

1. CAPACIDAD DIRECTIVA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,8	2	1,6
2. Comunicación y control gerencial	0,7	2	1,4
3. Agresividad para enfrentar la competencia	0,8	2	1,6
4 Sistema de coordinación	0,9	2	1,8
5 Evaluación de Gestión	0,7	2	1,4

Para la elaboración de la matriz de la Capacidad Directiva, como también las matrices de los ponderados de las fortalezas y debilidades se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento: Se le asignó un peso relativo que oscila entre 0.0 y 1.0 y una calificación que establecida de 1 2 y 3 que representa bajo, medio y alto, respectivamente, seguidamente se multiplica el peso por la calificación dando como resultado el ponderado, escogiendo los de mayor ponderación. Situación que aplica para el cálculo de los ponderados de las demás capacidades.

Descripción de la capacidad Directiva. La imagen corporativa de la empresa se presenta como la mayor fortaleza de la distribuidora “El amigo del tendero”, y esta

“se refiere a cómo se percibe una compañía y es una imagen generalmente aceptada de lo que una empresa “significa”. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por el grupo de marketing que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.⁴¹, por lo tanto la distribuidora se encuentra fortalecida en ese factor a través de un distintivo que se convertido en el modo de reconocimiento de la empresa en el ámbito local y regional.

Otras de sus fortalezas es la habilidad para manejar los cambios que se presentan en el sistema económico en los que se puede encontrar la inflación y el incremento en los aranceles.

Con relación a las debilidades encontradas en la capacidad directiva de la distribuidora “El amigo del tendero”, se presenta dificultades en la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes relacionadas a nuevas marcas o tendencias en el consumo esta situación puede poner en riesgo a la empresa a pesar del tiempo significativo que lleva en el mercado.

Como otras debilidades se encuentran: la forma de comunicación y control de la gerencia, presenta dificultades debido a la presencia de dos socios capitalistas afectando la toma de decisiones incidiendo en la estructura organizacional y en el desarrollo de algunas de sus funciones relacionadas al sistema de coordinación.

La toma de decisiones puede incidir en la agresividad para enfrentar la competencia debido a la carencia de acuerdos para establecer estrategias enfocadas al mercadeo y la publicidad en la cual la evaluación de gestión serviría para determinar el impacto de los planes estratégicos sobre los objetivos planteados los cuales conforman otra debilidad de la empresa en su capacidad directiva.

Tabla 6. Capacidad tecnológica

2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Habilidad técnica y de manufactura de sus proveedores	3		2
2. Capacidad de innovación	2		2
3. Nivel de tecnología utilizado en el servicio	3		2
4. Fuerza de patentes y procesos	3		2
5. Efectividad de los programas de entrega	3		3
6. Valor agregado al producto	3		3

⁴¹ . Disponible en internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImagenCorporativa> . Consultado el 26 de Diciembre de 2.011.

7. Intensidad de mano de obra en el proceso de venta	3		3
8. Nivel tecnológico	3		3
9. Aplicación de tecnología de computadores	3		2
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	2		3
11. El manejo y conocimiento del producto y su Exhibición mediante catálogo de ventas.	3		3

Tabla 7. Ponderado fortalezas de la capacidad tecnológica

2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Habilidad técnica y de manufactura de sus proveedores	0,9	3	2,7
2. El manejo y conocimiento del producto y su Exhibición mediante catálogo de ventas.	0,9	3	2,7
3. Nivel tecnológico	0,8	3	2,4
4. Aplicación de tecnología de computadores	0,8	3	2,4
5. Nivel de tecnología utilizado en el servicio	0,7	3	2,1
6. Valor agregado al producto	0,7	3	2,1
7. Intensidad de mano de obra en el proceso de venta	0,7	3	2,1
8. Efectividad de los programas de entrega	0,6	3	1,8
9. Fuerza de patentes y procesos	0,4	3	1,2

Descripción de la capacidad tecnológica. La distribuidora “El amigo del tendero” se encuentra fuerte en la capacidad tecnológica a través de computadores de alta gama y de última tecnología con software contables de gran calidad, servicio financiero para pago de los productos con tarjetas crédito y débito, software integrado para el manejo de nómina, control de inventarios entre otros. Lo anterior junto con la habilidad técnica y de manufactura de sus proveedores se conviertan en ejes que fortalecen procesos tales como el manejo y conocimiento del producto, el valor agregado al producto y la efectividad de los programas de entrega que conforman las fortalezas de la empresa en esta capacidad.

Tabla 8. Capacidad competitiva

3. CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS

1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3		3
2. Lealtad y satisfacción del cliente	3		3
3. Participación del mercado	2		3
4. Uso de la curva de experiencia	3		3
5. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	2		2
6. Departamento de Investigación de mercados.		2	3
7. Grandes barreras de entrada de productos en la compañía		1	2
8. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		2	3
9. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	3		3
10. Concentración de consumidores		2	2
11. Administración de clientes	2		3
12. Portafolio de productos	1		3
13. Programas post-venta		2	3
14. Capacitación de los vendedores	3		2

Tabla 9. Ponderado fortalezas de la capacidad competitiva

3. CAPACIDAD COMPETITIVA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,8	3	2,4
2. Uso de la curva de experiencia	0,8	3	2,4
3. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	0,7	3	2,1
4. Capacitación de los vendedores	0,6	3	1,8
5. Lealtad y satisfacción del cliente	0,6	3	1,8

Tabla 10. Ponderado debilidades de la capacidad competitiva

3. CAPACIDAD COMPETITIVA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Departamento de Investigación de mercados.	0,8	2	1,6
2. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0,8	2	1,6
3. Concentración de consumidores	0,7	2	1,4
4. Programas post-venta	0,7	2	1,4

Descripción de la capacidad competitiva. Las fortalezas en la capacidad competitiva comprende la fuerza del producto, calidad y exclusividad debido a que la distribuidora “El amigo del tendero” cuenta con proveedores de un gran nivel técnico y de manufactura como también fuertes en la disponibilidad de insumos, esta última también identificada como fortaleza en este análisis. La experiencia de la empresa en el mercado y la capacitación ofrecida a los vendedores hacen que el cliente sea leal y se sienta satisfecho con el servicio que la distribuidora ofrece.

Las debilidades abarcan la carencia de investigaciones en el área de mercadeo que incide en el poco aprovechamiento sobre este creciente sector del comercio.

La falta de una base de datos para concentrar a los consumidores de la empresa hace que los programas de post venta no estén establecidos a causa del poco conocimiento de estos y a las promociones o beneficios de los cuales se les puede hacer partícipe como estrategia de mercadeo; aspecto en la cual la empresa presenta debilidad.

Tabla 11. Capacidad del recurso humano

4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Nivel académico del talento humano	3		3
2. Experiencia técnica	3		3
3. Estabilidad	3		3
4. Rotación	3		3
5. Bajo índice de Ausentismo	3		2
6. Pertenencia	3		2
7. Motivación	3		3
8. Nivel de remuneración	3		3
9. Bajo índice de Accidentalidad	3		2
10. Bajo índice de Retiros	3		3
11. Índices de desempeño	3		2
12. Compañerismo	3		3

Tabla 12. Ponderado fortalezas de la capacidad del recurso humano

4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Nivel académico del talento humano	0,7	3	2,1
2. Estabilidad	0,7	3	2,1
3. Índices de desempeño	0,7	3	2,1

4 Experiencia técnica	0,6	3	1,8
4. Rotación	0,6	3	1,8
6. Pertenencia	0,6	3	1,8
7. Motivación	0,6	3	1,8
8. Nivel de remuneración	0,6	3	1,8
9. Accidentalidad	0,6	3	1,8
5. Ausentismo	0,5	3	1,5
10. Retiros	0,5	3	1,5
12. Compañerismo	0,5	3	1,5

Descripción de la capacidad de recurso humano. El recurso humano de la distribuidora se muestra fuerte con relación al perfil que este presenta, características como el nivel académico, estabilidad, experiencia técnica, motivación, compañerismo y pertenencia sumada al buen nivel de remuneración de la empresa hace que estos se sientan a gusto y comprometidos con esta teniendo en cuenta su cumplimiento con todos los requisitos de ley a nivel de contratación y conceptos ligados a estos (ARP, Salud, Pensión, Cesantías, Primas, entre otros) incidiendo en los altos niveles de desempeño y en los bajos índices de ausentismo y retiros que esta presenta.

Tabla 13. Capacidad financiera

5. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Acceso a capital cuando lo requiere	3		3
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3		2
3. Facilidad para salir del mercado	3		2
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	3		3
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	3		3
6. Comunicación y control gerencial	2		2
7. Habilidad para competir con precios	2		3
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	2		3
9. Estabilidad de costos	3		3
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	3		2
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	3		3

12. Habilidad para adquirir productos de temporada	3		3
--	---	--	---

Tabla 14. Ponderado fortalezas de la capacidad financiera

5. CAPACIDAD FINANCIERA	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,8	3	2,4
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,7	3	2,1
4. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	0,7	3	2,1
5. Habilidad para adquirir productos de temporada	0,7	3	2,1
7. Facilidad para salir del mercado	0,7	3	2,1
8. Estabilidad de costos	0,6	3	1,8
9. Acceso a capital cuando lo requiere	0,4	3	1,2
1. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0,4	3	1,2

En cuanto a la capacidad financiera, la empresa tiene como fortalezas un aceptable capacidad de endeudamiento, una buena tasa de rentabilidad de retorno de la inversión (TIR), un buen control gerencial, una habilidad para competir con precios, ya que obtiene se cuenta con la experiencia para ganar descuentos financieros por pronto pago, habilidad para negociar con los proveedores y obtener descuentos por compra por volumen. Cuenta como otra fortaleza el poder contar con unos costos estables, tener la capacidad para mantener la cuota de ventas (demanda). Finalmente otra fortaleza que tiene la empresa es la capacidad para adquirir productos a precios bajos. Entre las debilidades detectadas en el diagnóstico se destacan las dificultades para acceder fácilmente a capital cuando la empresa lo necesita, ya que éste usualmente se tramita ente entidades bancarias, las cuales exigen una serie de requisitos y se toman el tiempo necesario para estudiar la propuesta de crédito.

Existe una debilidad a la hora de salir del mercado, ya que se cuenta con una infraestructura, créditos bancarios, créditos con proveedores, imagen corporativa que le obligan a la empresa a permanecer en el mercado. Existen periodos de iliquidez que deben ser manejados con sumo cuidado, producto de la disminución de ventas, disminución en la tasa de recepción de dinero por parte del área de cartera.

La inversión de capital para satisfacer la demanda es una debilidad de un sector donde la industria constantemente innova, y los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a calidad.

En cuanto al manejo de la elasticidad de la demanda en referencia a los precios, se puede decir, que es una debilidad, debido a que la empresa adquiere los productos a un determinado precios, en caso de disminuir la demanda, la empresa procura sostener los precios y no bajarlos, ya que esto repercute en el margen de utilidad, y cuando los precios se incrementan por ocasiones de temporadas, la empresa los mantiene constantes con el fin de atraer a los clientes.

7.2 ANÁLISIS EXTERNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM)

Se evalúa el entorno externo de la distribuidora “El amigo del tendero” por medio del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, se tendrán en cuenta factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos, competitivos y sociales, pues la organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente , fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Tabla 15. Factores económicos

Tabla 6. FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Inflación		1	3
2. Devaluación		2	2
3. Pronóstico de la demanda	1		3
4. Patrones y cambios en el consumo	1		3
5. Índice de desempleo		2	2
6. Tamaño de mercado	3		3

Tabla 16. Ponderado de oportunidades de los factores económicos

Tabla 1. FACTORES ECONÓMICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Tamaño de mercado	0,9	3	2,7

Tabla 17. Ponderado de amenazas de los factores económicos

Tabla 2. FACTORES ECONÓMICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
-------------------------------------	-------------	----------------	------------------

DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Devaluación	0,8	2	1,6
2. Índice de desempleo	0,5	2	1

Descripción factor económico. La cantidad de tiendas y supermercados que se encuentran en la ciudad de Tuluá y el fortalecimiento de estas en la economía local y regional hace que el tamaño del mercado crezca y se fortalezca propiciando una amplitud del espectro de los clientes potenciales de la empresa que se puede percibir como oportunidades.

Entre las amenazas, la devaluación del peso puede hacer efectos negativos en la economía de la empresa como también de sus clientes o compradores, estos clientes o compradores a su vez pueden ser víctimas de un fenómeno que cada vez crece más en el país como el desempleo, sin empleo la población disminuiría su poder adquisitivo afectando la población de tiendas y supermercados, el cual es la razón de ser de esta distribuidora.

Tabla 18. Factores políticos

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Ley tributaria		1	2
2. Aranceles		3	3
3. Cambio de leyes que afectan los tenderos		3	3
4. Exenciones tributarias	3		3
5. Salud y seguridad	2		2

Tabla 19. Ponderado de oportunidades de los factores políticos

FACTORES POLÍTICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Exenciones tributarias	0,9	3	2,7

Tabla 20. Ponderado de amenazas de los factores políticos

FACTORES POLÍTICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Cambio de leyes que afectan los tenderos	0,9	3	2,7

2. Aranceles	0,8	3	2,4
--------------	-----	---	-----

Descripción factor político. Las oportunidades de la Distribuidora en los factores políticos comprenden las exenciones tributarias en algunos productos importados incidiendo de manera directa en sus precios conllevando beneficios para los consumidores.

Las amenazas comprenden el cambio en las leyes que afectan el comercio de medicamentos de gama baja en los tenderos, esto en conjunto con los aranceles a pagar por algunos productos importados hacen que la distribuidora se vea amenazada por dos factores, en primer lugar los medicamentos constituyen una de las líneas de comercio de mayor impacto entre la clientela y el incremento de algunos aranceles hace que los productos presenten incremento en sus precios disminuyendo la demanda por parte de la cliente de la empresa.

Tabla 21 Factores sociales

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Hábitos de compras	3		3
2. Población total de consumidores	1		3
3. Población por estrato social y comunas	3		3

Tabla 22. Ponderado de oportunidades de los factores sociales

FACTORES SOCIALES	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Población por estrato social y comunas	0,8	3	2,4
2. Hábitos de compras	0,7	3	2,1

Descripción factores sociales. En el área social las oportunidades percibidas por la distribuidora “El amigo del tendero” comprenden los cambios en los hábitos de las compras en los estratos 1,2 y 3 convirtiéndose las tiendas y los supermercados de barrio en los centros de mercado para este tipo de población beneficiando esta situación a la distribuidora.

Tabla 23 factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Facilidad de acceso a la tecnología	3		3
2. Nivel tecnológico	3		3

3. Nivel tecnológico de la competencia		1	2
--	--	---	---

Tabla 24. Ponderado de oportunidades de los factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1.Nivel tecnológico	0,9	3	2,7
1.Facilidad de acceso a la tecnología	0,8	3	2,4

Tabla 25. Ponderado de amenazas de los factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Nivel tecnológico de la competencia	0,7	1	0,7

Descripción factor tecnológico.

Las oportunidades en este factor las conforman el buen nivel tecnológico que presenta la empresa y las facilidades que en la actualidad se presentan para acceder a tecnología de punta, a buenos precios y con facilidades de pago.

Las amenazas constituyen el nivel tecnológico de la competencia, el cual puede estar respaldado por tecnología de punta situación la cual podría conllevar a que la empresa se vea en riesgo por ese factor.

Tabla 26. Factores geográficos

FACTORES GEOGRÁFICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Ubicación	3		3

Tabla 27. Ponderado de oportunidades de los factores geográficos

FACTORES GEOGRÁFICOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Ubicación	0,9	3	2,7

Descripción factor geográfico. La ubicación geográfica de la Distribuidora es una gran oportunidad, el encontrarse en el Corazón del Valle como se conoce a la ciudad de Tuluá – Valle hace que su cercanía al centro y norte del Valle abarque un gran espectro de corregimientos y municipios ampliando así su campo de clientes y compradores.

Tabla 28. Factores competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Alianzas estratégicas	3		3
2 Nuevos competidores		3	3
3. Conocimiento de la competencia	2		3

Tabla 29. Ponderado de oportunidades de los factores competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Alianzas estratégicas	0,9	3	2,7

Tabla 30. Ponderado de amenazas de los factores competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	PESO	PUNTAJE	PONDERADO
DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1 Nuevos competidores	0,9	3	2,7

Descripción factor competitivo. Con relación a los factores competitivos su oportunidad se soporta en las alianzas estratégicas que pueda desarrollar con sus proveedores que se caracterizan por su fortaleza y calidad en el producto.

Lo atractivo de este sector del mercado hace que la incursión de nuevos competidores sea considerable, convirtiéndose este en las amenazas en cuanto a los factores competitivos se refiere.

7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno, Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para el análisis por auditoria externa que debe realizar una organización, los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.⁴²

A continuación se planteará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en las que se evaluará amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre empresas competidoras, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes y amenaza de productos y servicios sustitutos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Lo atractivo de un sector o segmento de un mercado depende de la facilidad de franquear para los nuevos participantes y los recursos y capacidades con que estos pueden llegar para consolidarse con un sector del mercado.

Rivalidad entre empresas competidoras: La dificultad para una empresa competir en un mercado o en alguno de sus sectores se debe a que los competidores estén bien posicionados, se presenten en gran cantidad y que los costos fijos sean altos, generando un enfrentamiento constante con los precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación con los proveedores: Un mercado o un sector del mismo no es atractivo cuando los proveedores tengan fuertes recursos y tengan la capacidad de imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Esto se agrava cuando los insumos son claves para la empresa debido a que no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. De lo anterior se deduce que a mayor poder de negociación tenga el proveedor, menor es la ventaja para la empresa.

Poder de negociación con los clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

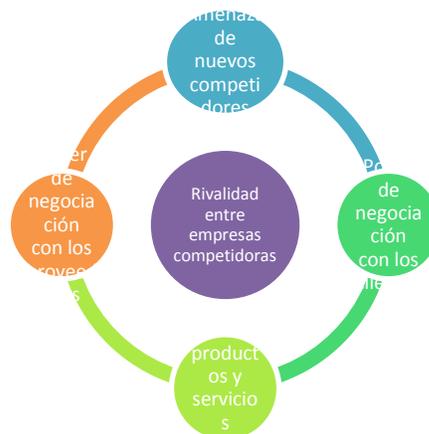
A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa presentará una disminución en sus márgenes de utilidad.

⁴². Disponible en internet:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/596Defincion_industria.htm

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.⁴³

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



7.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la distribuidora “El amigo del tendero” del municipio de Tuluá.

Amenaza de los nuevos competidores: Actualmente las barreras de entrada de nuevos competidores que existen dentro del mercado son altas, como consecuencia de ser una organización de tipo comercial que tiene como objetivo la comercialización de productos de tipo popular y de consumo masivo en tiendas y supermercados, la facilidad del acceso a los proveedores que surten este tipo de empresas distribuidores son relativamente accesibles pues los proveedores son conocidos, de fácil interacción y otorgan crédito en un corto plazo siempre y cuando se demuestre solvencia económica, antigüedad o respaldo financiero. Los posibles competidores nacientes en la mayoría de casos pueden llegar a prosperar pues una persona con capacidad económica puede acceder a los proveedores y a las economías de escala que los mismos ofrecen. Por otro lado los costos de operación, administrativos y de sostenimiento para una empresa nueva mientras se conocen e incursionan de lleno en el mercado pueden ser bajos y así prosperar dentro de un horizonte de tiempo de corto plazo lo que hace que

⁴³ Disponible internet: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/5-fuerzas-de-michael-porter.html>

los posibles nuevos competidores vean este tipo de empresa y la aprovechen para quedarse en este segmento de distribuidores.

Rivalidad entre empresas competidoras: “El amigo del tendero” debido a su buen posicionamiento se ha convertido en una empresa competidora a raíz de la guerra de precios y la sensibilidad que muestra el cliente frente a esto. Sin embargo la empresa cuenta con competidores amistosos, amables y que manejan una competencia leal, algo que es muy importante para cualquier mercado teniendo en cuenta que los son los mismos proveedores los que surten a la empresa y a los competidores.

Poder de negociación con los proveedores: En la mayoría de los casos los mayoristas son asequibles y comprensibles, a pesar de ser estos una cantidad considerable de proveedores, no son arbitrarios con los pedidos y no exigen un número mínimo de compras para la continuidad del crédito. Estos se encuentran organizados de manera gremial y poseen fuertes recursos avalados por las empresas, son muy conscientes de las características de este tipo de organizaciones presentando facilidades en los créditos y buenas promociones con los productos, incentivando de esa manera a las distribuidoras con descuentos, bajos costos con volúmenes de venta y promociones atractivas de parte y parte.

Poder de negociación con los clientes: Los clientes son muy sensibles a la variación de precios, a las promociones y a los descuentos, convirtiéndose esto en ocasiones en un problema, pues la negociación con los clientes es compleja y en la mayoría de los casos la distribuidora debe comprometer y ceder su margen de utilidad para conservar al cliente. Los precios de los productos pueden variar de un momento a otro, pero si en la distribuidora se encuentra en el inventario con el precio antiguo, el artículo en discusión se encontraría con un costo anterior y una rebaja en el precio de venta del mismo alteraría los márgenes de utilidad que están previamente planeados.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Los productos sustitutos que compiten con sus semejantes en cuanto a características, desempeño y precio no son comparados de manera funcional, en desempeño o tecnología con los productos de las marcas reconocidas y de renombre avalados por firmas empresariales de peso, muchos de estos productos presentan considerables precios bajos sin embargo la idiosincrasia del detallista consumidor final es adquirir productos de marcas reconocidas y avaladas por un comercial publicitario debido a que esta circunstancia cautiva y motiva al cliente final para comprarlo. También existen campañas y otra forma de marketing que impulsa el producto o simplemente por ser una marca reconocida en el mercado.

La guerra de precios que manejan estos productos principales con los sustitutos no es factor de amenaza para las grandes compañías, por lo tanto estas empresas no gastan mucho tiempo y dinero simplemente innovan y cautivan al

consumidor fidelizándolo a una marca determinada lo cual es una ventaja para la empresa.

7.4 ANÁLISIS DOFA

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva sea la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por lo tanto global.⁴⁴

Elaboración de la hoja de trabajo. Para la realización del análisis DOFA, se utilizaron el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) realizando una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello se utilizó la hoja de trabajo que permita esta clasificación, dicha hoja de trabajo se muestra a continuación:

Realización de la matriz DOFA. Con base en la selección de los factores clave de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.⁴⁵

La Estrategia DA (Mini-Mini)

El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que se enfrenta sólo a amenazas externas y debilidades internas, puede encontrarse en una situación totalmente precaria, tendrá que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.

La Estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

⁴⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007. Pág. 144.

⁴⁵ *Ibid.* p 52

La Estrategia FA (Maxi-Mini)

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden minimizar las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi)

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.⁴⁶

⁴⁶ Disponible en internet: <http://www.invesca.com/capacitacion-pyme/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO-GUIA.pdf>

Tabla 31. Hoja de trabajo análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen corporativa establecida .	El gran tamaño de la población que presenta el perfil para ser clientes potenciales.
Buen nivel tecnologico para el desarrollo de sus procesos y servicio.	Las exenciones tributarias en algunos productos importados.
Calidad y fuerza de los productos ofrecidos por la empresa.	Los habitos de compras de los estratos social 1,2,3 enfocados a las tiendas y supermercados.
Lealtad y satisfacción del cliente.	La ubicación geográfica de la empresa.
Bajo nivel de retiros y ausentismo del recurso humano.	Las alianzas estratégicas con los proveedores.
Buen nivel de liquidez lo que permite el acceso al capital o fondos internos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Pobre comunicación y control gerencial que incide en la coordinación de la misma.	La devaluación del peso colombiano.
Deficiente aprovechamiento del potencial de crecimiento del mercado.	El cambio de leyes que afectan los tenderos.
Carencia de propuestas para responder a condiciones cambiantes.	Los altos aranceles de los productos.
Pocos estudios de investigación de mercado.	El nivel tecnologico de la competencia.
Debil establecimiento de programas de post-venta.	La incursión de los nuevos competidores.

Fuente: Autores.

Selección de factores clave de éxito (FCE). Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto, convertirla en factor clave del éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello, se utilizaría la matriz modelo que muestra el cuadro 2.⁴⁷

⁴⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007.

Tabla 32. DOFA ponderado matriz de impacto

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa establecida .	X			El gran tamaño de la población que presenta el perfil para ser clientes potenciales.	X		
Buen nivel tecnologico para el desarrollo de sus procesos y servicio.	X				Los habitos de compras de los estratos social 1,2,3 enfocados a las tiendas y supermercados.	X	
Calidad y fuerza de los productos ofrecidos por la empresa.	X			La ubicación geográfica de la empresa.	X		
Lealtad y satisfacción del cliente.	X			Las alianzas estratégicas con los proveedores.	X		
Buen nivel de liquidez lo que permite el acceso al capital o fondos internos.	X			Las exenciones tributarias en algunos productos importados.		X	
Bajo nivel de retiros y ausentismo del recurso humano.		X					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Pobre comunicación y control gerencial que incide en la coordinación de la misma.	X			La devaluación del peso colombiano.	X		
Carencia de propuestas para responder a condiciones cambiantes.	X			El cambio de leyes que afectan los tenderos.	X		
Pocos estudios de investigación de mercado.	X			La incursión de los nuevos competidores.	X		
Debil establecimiento de programas de post-venta.	X			Los altos aranceles de los productos.		X	
Deficiente aprovechamiento del potencial de crecimiento del mercado.		X		El nivel tecnologico de la competencia.		X	

Fuente: Autores

Tabla 33. Cuadro de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1) El gran tamaño de la población que presenta el perfil para ser clientes potenciales.	1) La devaluación del peso colombiano.
	2) Los hábitos de compras de los estratos 1,2 y 3 enfocados a las tiendas y supermercados	2) Cambio de leyes que afectan los tenderos.
	3) El buen nivel tecnológico que presenta la empresa.	3) La incursión de los nuevos competidores.
	4) La ubicación geográfica de la empresa.	4) Los altos aranceles de los productos.
	5) Las alianzas estratégicas con proveedores.	5) El nivel tecnológico de la competencia.
	6) Las exenciones tributarias en algunos productos importados.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1) Imagen corporativa establecida .		
2) Buen nivel tecnológico para el desarrollo de sus procesos y servicio.	1) Utilizar la imagen corporativa para llegar a nueva población de clientes potenciales.	1) Fortalecer el nivel tecnológico en procesos y servicios para reducir el nivel tecnológico de la competencia.
3) Calidad y fuerza de los productos ofrecidos por la empresa.	2) Fortalecer la calidad de los productos a través de alianzas estratégicas con proveedores.	2) Promover la imagen corporativa para enfrentar la incursión de nuevos competidores .
4) Lealtad y satisfacción del cliente.		
5) Buen nivel de liquidez lo que permite el acceso al capital o fondos internos.		
6) Bajo nivel de retiros y ausentismo del recurso humano.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1) Pobre comunicación y control gerencial que afecta la coordinación de la misma.	1) Desarrollar estudios de mercado para establecer el sector de la población que cumple el perfil de clientes potenciales.	1) Desarrollar estudios de mercado para fortalecer la empresa y minimizar el efecto de la incursión de nuevos competidores
2) Falta de propuestas para responder a condiciones cambiantes.		
3) Pocos estudios de investigación de mercado.		
4) Débil establecimiento de programas de post-venta.	2) Establecer propuestas para responder condiciones cambiantes a través del uso de la tecnología	2) Proponer estrategias para el aprovechamiento del crecimiento del mercado para minimizar la incursión de nuevos competidores
5) Deficiente aprovechamiento del potencial de crecimiento del mercado.		

Fuente: Autores

7.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización:

- ✓ Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- ✓ Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
- ✓ Determinar el impacto y capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
- ✓ Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- ✓ Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- ✓ Introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.⁴⁸

El análisis del diagrama de vulnerabilidad, se efectuó con el grupo estratégico mencionado anteriormente y se propone para el mismo desarrollar las siguientes etapas:

Identificación de puntales. Entendiéndose como puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir, por lo cual en el momento de realización del presente análisis de vulnerabilidad, se identificaron de mayor a menor los puntales sobre los cuales se soporta la organización para funcionar, para estos definieron dichos puntales con el apoyo del grupo estratégico.

Traducción de puntales en amenazas para la empresa. Básicamente es dar la respuesta a la pregunta de ¿Qué le puede pasar a la organización en el caso de ocurrir el evento mencionado? Dichas respuestas fueron analizadas claramente en una tormenta de ideas donde el grupo estratégico planteó las amenazas más importantes para la organización.

Evaluación de las consecuencias. En este ítem, se analizó con cierto cuidado las consecuencias que trae a la organización la ocurrencia de la amenaza señalada anteriormente.

Valorización del impacto, una vez fueron evaluadas las consecuencias de cada puntal el grupo estratégico valoró y calificó la magnitud del impacto que traería dichas consecuencias para la organización, dicha valoración se tomó de la siguiente manera: de 0 a 10 siendo 0 la calificación que indique ninguna consecuencia para la empresa y 10 consecuencias desastrosas para el funcionamiento de la organización.

⁴⁸ Ibíd. p. 54.

Se hace énfasis en que esta calificación fue de carácter subjetiva fundamentada en el juicio, experiencia y responsabilidad de los integrantes del grupo de referencia.

Probabilidad de ocurrencia. En este paso se estimó la probabilidad de que cada amenaza se haga realidad, utilizando un puntaje decimal entre 0 y 1, en este paso el grupo de referencia evaluó la probabilidad de ocurrencia de cada puntal plasmado en esta matriz, el resultante de esta servirá igualmente para indicar que tipo de acciones debe tomar la empresa para enfrentar dicha amenaza.

Capacidad de reacción. Después de establecer la magnitud de la amenaza evaluada, las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico se preguntó y calificó sobre la verdadera capacidad de reacción que tiene la empresa. Para dicha calificación se acordó que se tomaría una calificación entre 0 a 10 siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción frente al hecho.

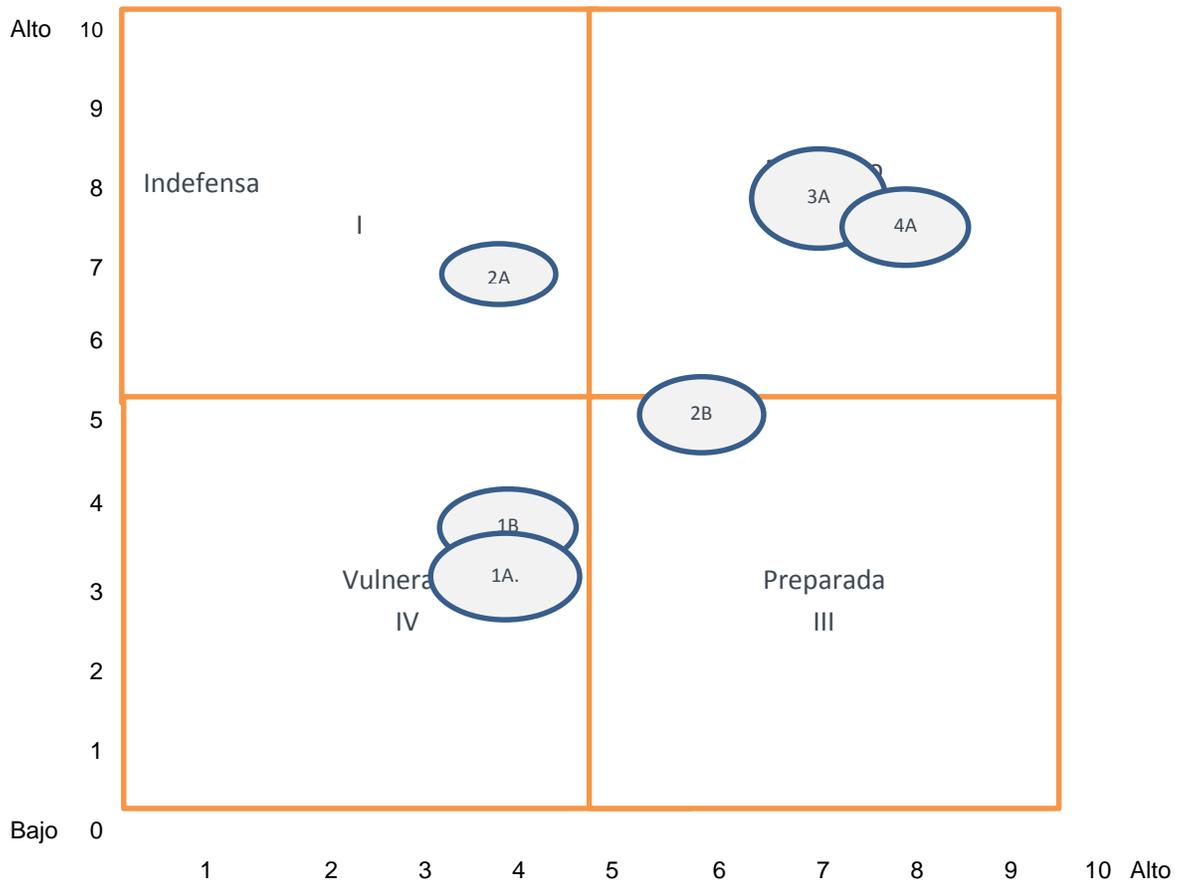
Todas las calificaciones enunciadas anteriormente fueron tomadas con la mayor prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que pudiesen llegar a afectar el presente trabajo y en consecuencia la organización como tal. En las variables mostradas a continuación se utilizó la mayor información que involucrara el entorno de la organización y se simularon situaciones.

Tabla 34. Cuadro de análisis de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	V.I	P.O	C.R	G.V
			0-10	0-1	0-10	V/R
1. FACTORES ECONOMICOS	1A. Devaluación	Encarecimiento del Dólar transformando en encarecimiento de las mercancías importadas.	6	0,5	4	IV
	1B. Índice de Desempleo	Escases del poder adquisitivo de la población incidiendo en la adquisición de productos y servicios.	5	0,7	4	IV
2. FACTORES POLITICOS	2A. Cambio de leyes que afectan los tenderos	Restricciones a la venta de medicamentos sin formula médica de consumo masivo.	9	0,7	4	I
	2B. Aranceles	Impuesto que encarecen productos importados	8	0,6	6	III
3. FACTORES TECNOLOGICOS	3A. Nivel tecnológico de la competencia	Desventaja competitiva	9	0,8	7	II
4. FACTORES COMPETITIVOS	4A. Nuevos competidores	Pérdida de participación en el mercado	8	0,9	8	II

Fuente: Autores

Figura 4. Análisis de vulnerabilidad



Cuadrante I: indica que la empresa esta indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas.

Cuadrante II: indica que la empresa está en peligro pero tiene capacidad de reacción, y por tal razón se deben emprender acciones que mejoren su capacidad de reacción.

Cuadrante III: indica que la empresa está preparada para reaccionar a cualquier amenaza de este tipo.

Cuadrante IV: revela amenazas moderadas, para lo cual la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe de prepararse para reaccionar.

Diagnóstico de vulnerabilidad. El diagnóstico se realizó de acuerdo a la ubicación de los puntales por cuadrante. Según la evaluación la empresa se encuentra en los siguientes cuadrantes:

Indefensa I: En este cuadrante se encuentra las restricciones a la venta de medicamentos sin formula médica de consumo masivo, lo que indica que la empresa debe tomar acciones correctivas e inmediatas, que le permitan crear estrategias para solucionar esta debilidad, como ampliar la gama de productos de otra característica.

En peligro II: En este cuadrante se encuentra el nivel tecnológico de la competencia y los nuevos competidores, lo que significa que la empresa deberá crear estrategias para prevenir los efectos que podrían producir la competencia teniendo en cuenta el mejoramiento continuo como arma para enfrentar estos procesos.

Preparada III: En este cuadrante se encuentra los aranceles, lo que indica que la empresa está preparada ante el encarecimiento de algunos productos los cuales son importados, tal vez por la sustitución por otros de igual calidad y mejor precio.

Vulnerable IV: La empresa se encuentra vulnerable ante la devaluación y el índice de desempleo, estos son amenazas significativas que afectan el desarrollo de las actividades de la organización, para lo cual la empresa tiene muy poco que hacer, pero debe estar preparada para reaccionar.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una disciplina que a través de la planeación estratégica compila la Estrategia de Mercadeo que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que por medio de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos define acciones para determinar la Estrategia Operativa, con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes.

Para seguir con el adelanto de esta propuesta, se continúa con el desarrollo del direccionamiento estratégico que es diseñado para la empresa “El amigo del tendero”, además de los objetivos y estrategias pertinentes al plan.

El direccionamiento estratégico comprende: Visión corporativa, misión corporativa, Valores corporativos y objetivos corporativos.

8.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA

La visión corporativa es una idea general de lo que una empresa quiere ser en el futuro. Así, teniendo en cuenta el autor Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica se diseña la siguiente visión para la empresa “El amigo del tendero”.

VISIÓN DE LA EMPRESA “EL AMIGO DEL TENDERO”. En el Año 2014 “El amigo del tendero” será una empresa líder en la distribución y comercialización de productos aseo, licores y tabacos, desechables y tecnología de buena calidad y precios competitivos atendiendo la demanda de los propietarios de tiendas y supermercados del Centro y Norte del Valle del Cauca.

8.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.

Al igual que con la visión, la misión se plantea con base en lo propuesto por el autor Humberto Serna, respondiendo a las preguntas ¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son los principios organizacionales? ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía? entre otros, y junto con el gerente de la empresa se propone así:

MISIÓN DE LA EMPRESA “EL AMIGO DEL TENDERO” “Somos una organización sólida y permanente del sector comercial de la ciudad de Tuluá orientada a la satisfacción de nuestros clientes, así mismo a la distribución de servicios y productos de alta calidad generando bienestar a nuestro entorno”.

8.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

Para Humberto Serna los valores corporativos son las normas que armonizan la forma de enfocar las actitudes y acciones de la empresa y de los individuos que trabajan en ella. De esta manera se plantean los siguientes valores corporativos:

VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA “EL AMIGO DEL TENDERO”

- ✓ **LEALTAD:** Cumplir con las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa para el fortalecimiento de la misma.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Desarrollar con efectividad y cumplimiento de los compromisos y tareas encomendadas.
- ✓ **HONESTIDAD:** Actuar bajo los criterios de ética y moral en el desarrollo de las tareas de la empresa.
- ✓ **RESPECTO:** Comprender y valorar la libertad de pensamiento y derechos de cada uno de nuestros clientes.
- ✓ **EFICIENCIA:** Desarrollar los procedimientos de la empresa teniendo en cuenta los criterios de calidad con base en la planificación empresarial.
- ✓ **COMPROMISO:** Manifestar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente la empresa, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.
- ✓ **COMPETITIVIDAD:** Desarrollar una cultura de calidad en el servicio a través de una amplia cobertura, que permita responder de manera efectiva a las exigencias del mercado y de la clientela.
- ✓ **SOLIDARIDAD:** Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la empresa y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

8.4 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.⁴⁹

OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA “EL AMIGO DEL TENDERO”

- ✓ Consolidar una estructura organizacional que sea oportuna en la toma de decisiones, orientada hacia el afrontamiento de los cambios y con una alta capacidad de coordinación y evaluación de gestión.
- ✓ Conocer la competencia a través de estudios de mercadeo para identificar el crecimiento del mismo, concentración de los clientes y las estrategias post ventas para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa.

8.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias comprenden la definición del camino a seguir para la consecución de los objetivos propuestos, respondiendo a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?. Entre las estrategias se puede encontrar:

8.5.1 Planes estratégicos funcionales. Es un documento en que los responsables de una organización reflejan cual es la estrategia a seguir a largo plazo por una compañía, con una vigencia que oscila entre 3 y 5 años para alcanzar los objetivos corporativos expuestos.

⁴⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007. .Pág. 185.

Tabla 35. Planes estratégicos funcionales capacidad directiva

PLANES ESTRATEGICOS FUNCIONALES CAPACIDAD DIRECTIVA			
RESULTADOS	ACCIONES A REALIZAR	ESTRATEGIAS	MEDIO DE CONTROL
ANALISIS DOFA			
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Realizar planes estrategicos teniendo en cuenta la situación externa e interna de la empresa ante posibles situaciones que se puedan presentar y que atenten contra estos	<p>Evaluar la Misión con las directivas y funcionarios de la Distribuidora El Amigo del Ten en un plazo de 6 meses.</p> <p>Evaluar la Visión con las directivas y funcionarios de la Distribuidora El Amigo del Ten en un plazo de 6 meses.</p> <p>Hacer evaluaciones periodicas sobre los valores y principios que predominan en la organización. Estas reuniones se deben de realizar con todo el personal en un periodo de cada 6 meses.</p> <p>Planear lo relacionado a los objetivos y metas a mediano y largo plazo para afrontar los cambios que se presenten en un periodo de tiempo.</p>	<p>Se contará con documentos que serán analizados y evaluados por la gerencia y el grupo que participa en la elaboración del plan estrategico.</p> <p>La Misión, Visión, los principios y valores al igual que los objetivos y metas serán ubicados en lugares visibles de la organización.</p>
Comunicación y control gerencial	Buscar asesoria especializada en estos temas a traves de profesionales en Coach para el fortalecimiento de estos aspectos.	Asesorar a los directivos para fortalecer la comunicación y los procesos de control gerencial.	Aquellos expedidos por los encargados de ofrecer la asesoria.
Agresividad para enfrentar la competencia	Establecer estrategias publicitarias para minimizar los efectos de la competencia en la empresa.	Evaluar las estrategias publicitarias utilizadas actualmente por la empresa y a traves de lluvia de ideas entre los directivos y funcionarios de la empresa establecer nuevas estrategias.	Monitoreo sobre el flujo de clientes para identificar los posibles nuevos consumidores.
Sistema de coordinacion y evaluacion de gestión	Establecer contacto con entidades que ofrecen capacitacion en gestion y gerencia empresarial.	Recibir capacitacion por parte de profesionales en las áreas de gestión y gerencia empresarial. Desarrollar las estrategias ofrecidas por los profesionales contratados a través del consenso de los directivos.	Por medio del establecimiento de indicadores de medicion relacionados a los procesos de coordinacion y gestion

Fuente: Autores.

Tabla 36. Planes estratégicos funcionales capacidad competitiva

PLANES ESTRATEGICOS FUNCIONALES CAPACIDAD COMPETITIVA			
RESULTADOS	ACCIONES A REALIZAR	ESTRATEGIAS	MEDIO DE CONTROL
ANALISIS DOFA			
Departamento de investigacion de mercados	Contratar a un profesional para el desarrollo de un estudio de mercado para la empresa.	Como resultado del estudio de mercado desarrollado por un profesional se establecieron las estrategias a seguir.	Incremento y sostenimiento del flujo de clientes y monitoreo para el cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados.
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	Determinar la situación real de la empresa en relación al crecimiento del mercado	Plantear estrategias publicitarias y de mercadeo para fortalecer a los clientes actuales y ampliar el espectro de clientes potenciales.	Monitoreo sobre el flujo de clientes y el movimiento de las ventas.
Concentración de Consumidores	Desarrollar una base de datos sobre los clientes de la empresa en la cual se estudie la tendencia de compra y productos de los clientes.	Evaluar y/o analizar la base de datos de los clientes de la empresa con el fin de ofrecer promociones o beneficios a los clientes de mayor prevalencia.	Evaluación periódica a 90 días del comportamiento de la base de datos con el objetivo de definir promociones o estrategias a implantar.
Programas de post-ventas	Contactar a los clientes de la empresa Distribuidora El Amigo del Tendero.	Llamar o contactar vía email a los clientes que aparecen en la base de datos de la empresa. Crear promociones y tratos preferenciales a los clientes que se encuentren en la base de datos.	Evaluación del comportamiento de compras de los clientes consignados en la base de datos

Fuente: Autores

9. COSTOS PLANES ESTRATÉGICOS PARA LA CAPACIDAD DIRECTIVA

- ✓ **Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes:** Este no presenta costo a consecuencia de que va a ser ejecutado por los directivos y funcionarios. Sin embargo la empresa piensa incentivar con beneficios a los funcionarios por su participación en esas actividades.
- ✓ **Comunicación y control gerencial:** Para este servicio se necesita contratar los servicios de un profesional en Coaching para que brinde asesoría sobre comunicación y control gerencial.

Se estableció contacto con la empresa C & G de Latinoamérica con sede en la ciudad de Cali – Valle en la Avenida 5 Oeste No 2 – 111 Normandia, y su cotización del servicio constó de la siguiente información:

El servicio de asesoría durante dos meses dirigido a los gerentes de la empresa tiene el precio de: \$ 2.650.000,00 Pesos M/cte. 50% a la firma del contrato y 50% una vez terminado el mismo.

- ✓ **Agresividad para enfrentar la competencia:** En este ítem se debe de tener en cuenta los costos que implica el desarrollo de las estrategias publicitarias, estos son:

Tabla 37. Costos

OBJETIVOS	COSTOS
Desarrollar estrategias publicitarias a través de pautas y/o cuñas radiales.	\$145.000 por mes
Desarrollar estrategias publicitarias a través de propaganda televisiva.	\$ 350.000 por mes
Desarrollar estrategias de publicidad a través del diseño de volantes y pasacalles.	\$ 777.000 por mes
Realizar monitoreo del nivel de ventas con el objetivo.	
	\$ 1.272.000 por mes

Fuente: Autores

- ✓ **Sistema de coordinación y evaluación de gestión:** el servicio de capacitación de parte de los profesionales en las áreas de gestión y gerencia empresarial tiene el siguiente costo, el cual fue cotizado en la empresa C & G de Latinoamérica con sede en la ciudad de Cali – Valle en la Avenida 5 Oeste No 2 – 111 Normandia.

Capacitación a través de 5 talleres con un costo de \$ 1.360.000,00 Pesos M/cte. 50% a la firma del contrato y 50% una vez terminado el mismo.

- ✓ **Departamento de investigación de mercados.** En este ítem se contrataría a un profesional con especialización en investigación de mercadeo.

En contacto con la empresa A.C NIELSEN DE COLOMBIA con sede en la calle 6 N 2 N 36 en la ciudad de Cali – Valle.

El servicio de investigación de mercados tiene el precio de: \$ 3.100.000,00 Pesos M/cte. 50% a la firma del contrato y 50% una vez terminado el mismo.

- ✓ **Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.** Este no presenta costo a consecuencia de que va a ser ejecutado por los directivos y funcionarios. Sin embargo la empresa piensa incentivar con beneficios a los funcionarios por su participación en esas actividades.
- ✓ **Concentración de Consumidores.** Este no presenta costo a consecuencia de que va a ser ejecutado por los directivos y funcionarios. Sin embargo la empresa piensa incentivar con beneficios a los funcionarios por su participación en esas actividades.
- ✓ **Programas de post –ventas.** Este no presenta costo a consecuencia de que va a ser ejecutado por los directivos y funcionarios. Sin embargo la empresa piensa incentivar con beneficios a los funcionarios por su participación en esas actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANES ESTRATÉGICOS

ACTIVIDAD	MES SEMANA	Acciones a realizar	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		Evaluar la misión																									
		Evaluar la visión																									
		Evaluar los principios y valores																									
		Evaluar objetivos y metas																									
Comunicación y control gerencial.		Asesoría a los Directivos para fortalecer la comunicación y los procesos de control gerencial																									
Acciones para enfrentar la competencia.		Evaluación de la estrategia publicitaria																									
Coordinación y evaluación de gestión.		Recibir capacitación, en gestión y gerencia empresarial.																									
Contratación especialistas en mercadeo		Efectuar contratación profesional en mercadeo																									
Análisis del potencial de crecimiento del mercado		Planteamiento de estrategias, con el apoyo del profesional en mercadeo																									
Concentración de consumidores		Desarrollo de la base de datos, para estudiar tendencia de compra de los clientes.																									
Programas de post venta		Contactar a los clientes, para generar contacto con fines publicitarios y de promoción																									

10. CONCLUSIONES

El análisis de la empresa Distribuidora “El amigo del tendero” se identificó una serie de debilidades relacionadas a la Capacidad Directiva y Competitiva lo que implica la importancia y la necesidad de establecer planes estratégicos para fortalecer las debilidades identificadas en estas dos capacidades con el objetivo de promover el desarrollo integral de sus procesos.

En la empresa “El amigo del tendero” se encontró dificultades a nivel administrativo tales como la toma de decisiones relacionadas al uso de planes estratégicos, evaluación, pronóstico del medio, la falta de estrategias competitivas, deficientes programas de post – ventas que podrían atentar contra la subsistencia en el mercado y el crecimiento constante de la misma las cuales fueron establecidas en las herramientas (PCI), (POAM) y DOFA.

La metodología que se tuvo en cuenta para el desarrollo de este trabajo fue acorde a la naturaleza de las ciencias administrativas presentando los postulados del autor Carlos Eduardo Méndez como fundamento teórico y respaldo la temática a investigar.

Los resultados del PCI presentaron una tendencia a la identificación de fortalezas debido a que solo en dos capacidades (Directiva y Competitiva) se encontraron debilidades.

Los resultados del POAM presentaron una tendencia a la identificación de oportunidades, debido a que solo en 4 factores (Económicos, Políticos, Tecnológicos y Competitivos) fueron identificadas amenazas.

Para el diseño de las estrategias formuladas se tuvo en cuenta las características de la empresa, su capacidad económica y el contexto real en la cual se desarrolla la empresa.

Los planes estratégicos presentan como prioridad la participación de todas las áreas de la empresa con el objetivo de que todos sus componentes sean miembros activos de estos procesos.

Se hace necesario el monitoreo constante de los procesos relacionados a los planes estratégicos con el objetivos de medir su impacto o simplemente para replantear aquellas estrategias que no generaron el impacto deseado.

11. RECOMENDACIONES

Realizar asesorías continuas a los miembros de la empresa con el objetivo de capacitarlos con relación a la consecución y manutención de la visión, misión, valores corporativos y objetivos de la empresa.

Desarrollar evaluación periódica sobre los valores que predominan en la empresa y el conocimiento sobre estrategias para el fortalecimiento de estos aspectos por parte de los miembros de la empresa.

Realizar monitoreo continuo en la ejecución de los planes estratégicos planteados para verificar el cumplimiento de las acciones y estrategias a desarrollar a través de los medios de control.

Promover la participación de todos los miembros de la empresa en los procesos de establecimiento, monitoreo y desarrollo de los planes estratégicos con el objetivo de generar conciencia sobre la importancia de estos en el desarrollo de la empresa.

A pesar de la presencia de los planes estratégicos, se hace importante para la empresa realizar evaluación continua de los procesos para identificar posibles debilidades o amenazas que puedan surgir en la cotidianidad del desarrollo de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

BEJARANO, Jesús Antonio. (1994). Historia Económica y Desarrollo: La historiografía económica sobre los siglos XIX y XX en Colombia. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. Revista de economía institucional, Números 16-17. 2007 Procedencia del original Universidad de Texas. Digitalizado 6 Mayo 2009. Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca, El Valle del Cauca: tierras y gentes: una visión de su actividad agropecuaria. Publicación de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca, Universidad de Texas.

CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Tercera edición. Editorial MC GRAW HILL. p. 148

DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008. p.5.

DRUCKER, Peter, Long Range Planning Management Science.

GERSTEIN, Marc S. Pensamiento estratégico. Programa de gestión de la formación. Chile.Cepal/Clades. pag 1.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición. Pág. 240. Noriega Editores. México. 2.006.

RODRÍGUEZ, Carlos Armando (1992). Instituto Vallecaucano de investigaciones científicas INCIVA, Fundación hispanoamericana de Cali, Embajada de España en Colombia (ed.). Tras las huellas del hombre prehispánico y su cultura en el valle del Cauca, Cali.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R Editores. 2007. P-21

INFOGRAFÍA

Disponible en internet:

http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf

Disponible en internet:

http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf

Disponible en internet: <http://www.trapichedelvalle.com/laempresa.html>

Disponible en internet:

<http://www.tulua.gov.co/sitio.shtml?apc=B1&s=B&nocache=1&als%5Bvbuscar%5D=ANUARIO&lr=Buscar> Anuario Estadístico de Tuluá 2008.

Disponible en internet: <http://www.invesca.com/capacitacion-pyme/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO-GUIA.pdf>.