

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRI-YOLY EN  
EL PERIODO 2018-2022

VIVIAN LORENA MEDINA VICTORIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE (SEDE NORTE)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTANDER DE QUILICHAO  
2019

DISEÑO DE U PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRI-YOLY EN EL  
PERIODO 2018-2022

AUTOR

VIVIAN LORENA MEDINA VICTORIA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESA

--

TUTOR

JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFañE

UNIVERSIDAD DEL VALLE (SEDE NORTE)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTANDER DE QUILICHAO

2019

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santander de Quilichao- Cauca, 18 de julio del 2019

## DEDICATORIA

A Dios por ser quien guio mis pasos, por brindarme la paciencia, sabiduría y fortaleza para continuar cada que se presentaba un obstáculo, por permitirme culminar una de mis metas

A mi abuela y abuelo por ser mi polo a tierra, por ser quienes siempre han estado apoyándome, por nunca dejarme sola y ser mi motivo a superarme cada día, a ti abuelito que desde el cielo siempre me acompañas y este logro también es gracias a ti

A mi tía Laura quien es como una segunda madre para mí, mil gracias por querré siempre lo mejor para mi abuela y para mí, sé que desde el cielo mi padre está agradecido contigo

A mis tíos por brindarme su apoyo cuando más lo necesite, infinitas gracias Dios los bendiga siempre

A mi familia en general, porque de cierto modo aportaron u granito de arena para que esto fuera posible

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por no dejarme caer en los momentos difíciles que se me presentaron a lo largo de mi carrera. Por permitirme desarrollar este trabajo de grado con el cual culmino esta hermosa etapa de mi vida y una de mis grandes metas

Agradezco a mis profesores, en especial al profe Aguirre, Benjamín, Natacho, Morante, Escobar, Figueroa a Alba y Fanny por tenerme tanta paciencia, gracias por todo lo que me enseñaron y en especial por su calidad humana.

Agradezco a mi profesor José Fernando Villafañe por su paciencia y sabiduría

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	12
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	13
<b>3. RESEÑA HISTORICA</b> .....	15
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	16
<b>5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	17
<b>6. FORMULACION DE PROBLEMA</b> .....	18
6.1 PREGUNTA PROBLEMA.....	18
6.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	18
<b>7. OBJETIVOS</b> .....	19
7.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
<b>8. MARCO REFERENCIAL</b> .....	20
8.1 MARCO TEORICO.....	20
8.2 Escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg.....	23
8.3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
8.4 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA EL CUAL SE VA A APLICAR.....	27
<b>9. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	30
<b>10. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	32
<b>11. ESTADO DEL ARTE</b> .....	33
11.1. CUADRO DE MEDIDA INTEGRAL.....	34
11.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	36
<b>12. METODOLOGIA</b> .....	37
12.1 METODO DE INVESTIGACION.....	37
12.2 METODO DEDUCTIVO:.....	38
12.3 METODO DE ANALISIS Y SINTESIS.....	38
<b>13. ANALIS DE LOS ENTORNOS EXTERNO DE DISTRO-YOLY</b> .....	39
13.1 ENTORNO ECONOMICO.....	39
13.2 PIB.....	39
13.3 PIB DEPARTAMENTAL.....	41
13.4 COMPONENTES DEL PIB OFERTA Y DEMANDA.....	42

13.5 INDICADORES DE MERCADO LABORAL A NIVEL NACIONAL.....	45
13.5 INDICADORES DE MERCADO LABORAL A NIVEL DEPARTAMENTAL.....	47
13.6 IPC NACIONAL .....	48
<b>14. ENTORNO DE DEMOGRAFICO .....</b>	<b>50</b>
14.2 ENTORNO SOCIAL.....	56
<b>15. ENTORNO TECNOLOGICO:.....</b>	<b>60</b>
<b>16. ENTORNO POLITICO-LEGAL .....</b>	<b>60</b>
16.1 NORMATIVIDAD QUE RIGE A DISTRIYOLY.....	60
<b>17. ANALISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>62</b>
17.1 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	62
17.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES.....	62
17.4 CAPACIDAD DE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO .....	63
17.5 AMENAZA DE ENTRADA .....	63
17.6 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES.....	63
17.7 PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES.....	63
<b>18. BENCHMARKETING .....</b>	<b>64</b>
18.1 DESCRIPCION DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO.....	64
18.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	66
<b>19. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....</b>	<b>66</b>
<b>20. ANALISIS INTERNO EVALUACION DE FACTORES POR AREAS.....</b>	<b>70</b>
20.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ÁREA DE GERENCIA.....	70
20.2 ANÁLISIS DEL AREA DE RRHH .....	74
20.3 ANALISIS DEL AREA COMERCIAL .....	76
20.4 ANALISIS DEL AREA DE OPERACIONES .....	78
20.5 AREA DE COMPRAS Y ALMACEN .....	81
20.6 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	82
20.7 AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD .....	84
<b>21. RESUMEN GENERAL DE LAS AREAS CALIFICADAS DENTRO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>85</b>
<b>22. POSICIÓN INTERNA – EXTERNA DE DISTRI-YOLI.....</b>	<b>87</b>
<b>23. MATRIZ DOFA .....</b>	<b>89</b>
23.1 ESTRATEGIAS FO.....	93
23.2 ESTRATEGIAS FA.....	93
23.3 ESTRATEGIAS DO .....	94

23.4 ESTATEGIAS DA .....	94
<b>24. DESPLIEGUE ESTRATEGICO.....</b>	<b>95</b>
24.1 VALORES CORPORATIVOS .....	95
24.2 MISION .....	95
24.3 VISION .....	96
<b>25. POLITICAS DE CALIDAD.....</b>	<b>96</b>
<b>26. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....</b>	<b>96</b>
26.1 OBJETIVOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	97
26.2 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE CLIENTES .....	97
26.3 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO .....	97
26.4 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	98
<b>27. PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>98</b>
<b>28. CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>29. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>30. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>113</b>



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Comportamiento del pib nacional por ramas de actividad económica.....	40
Cuadro 2. Comportamiento del pib departamental por ramas de actividad económica... ..	41
Cuadro 3. Variación de los componentes de la oferta y la demanda .....	43
Cuadro 4. Variación de los componentes de la oferta y la demanda 2017.....	43
Cuadro 5. Total, nacional de personas ocupadas por ramas de actividad económica.....	46
Cuadro 6. IPC nacional, variación porcentual .....	48
Cuadro 7. IPC por ciudades... ..	49
Cuadro 8. Impacto en el sector económico.....	50
Cuadro 9. Población nacional y departamento 2017- 2020.....	51
Cuadro 10. Distribución de la pea según nivel educativo logrado total nacional...54	
Cuadro 11. Impacto en el sector demográfico.....	55
Cuadro 12. Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas.....	58
Cuadro 13. Impacto en el sector social.....	59
Cuadro 14. Factores críticos de éxito.....	65
Cuadro 15. Matriz de factores externos.....	67
Cuadro 16. Matriz de análisis del área de gerencia.....	70
Cuadro 17. Matriz del área de RRHH.....	74
Cuadro 18. Matriz del área comercial.....	77
Cuadro 19. Matriz del área de operaciones.....	79
Cuadro 20. Matriz Compra y almacén.....	81
Cuadro 21. Matriz de servicio al cliente.....	83
Cuadro 21. Matriz de finanzas y contabilidad.....	84
Cuadro 23. Resumen General de Áreas.....	86
Cuadro 24. Matriz DOFA.....	89
Cuadro 25. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.....	90

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Promedio de participación nacional.....	40
Grafica 2. Promedio de participación departamental.....	42
Grafica 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo nacional.....	45
Grafica 4. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo valle del cauca.....	47
Grafica 5. Pirámide poblacional nacional.....	51
Grafica 6. Pirámide poblacional valle.....	52
Grafica 7. Pirámide poblacional de palmira.....	53
Grafica 8. Evaluación general de las áreas .....	86
Grafica 9. Posición interna-externa.....	88

## RESUMEN

En el presente trabajo se encuentra la formulación de un plan estratégico dirigido a la empresa Distri-yoli la el cual está basado en el estudio de los factores internos y externos, que permitieron identificar las fortalezas y debilidades que estos presentan, por otra parte, la formulación del despliegue estratégico donde se creó la misión y el visón de la empresa, y por último la formulación del plan estratégico que debe aplicar la empresa con el fin de mejorar en todas sus áreas.

### Palabras claves

Planeación, estrategias, misión, visión, objetivos, plan de acción

## ABSTRACT

In the present work is the formulation of a strategic plan directed to the company Distri-yoli which is based on the study of internal and external factors, which allowed to identify the strengths and weaknesses that these present, on the other hand, the formulation of the strategic deployment where the mission and vision of the company was created, and finally the formulation of the strategic plan that the company must apply in order to improve in all its áreas

### Keywords

Planning, strategies, mission, view, objectives, action plan

## 1. INTRODUCCION

DISTRÍ-YOLI es una distribuidora de concentrados para animales, ubicada en la ciudad de Palmira, dedicada a satisfacer la necesidad de sus clientes, posicionada como la segunda distribuidora a nivel local en dicha ciudad.

Para Distri-yoli es importante diseñar e implementar un plan estratégico ya que este le permitirá incrementar sus posibilidades de éxito, pues al no intervenir en los procesos, la organización no tiene un análisis claro de cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En la presente investigación se pretende llevar a cabo el diseño de planeación estratégica que se debe aplicar a Distri-yoli interviniendo en los procesos que así lo requieran para su mejoramiento, se inicia planteando el problema de investigación, los objetivos y los diferentes puntos que participan en el proyecto.

De acuerdo a esto se reseña un marco teórico y conceptual que pretende poner al investigador en conocimiento de los que rodea a la empresa, con el propósito de conocer la mitología y tipo de estudio a desarrollar para llevar a cabo el proyecto, con el fin de mejorar los resultados de la compañía tanto económicos como la reorganización de la estructura inmersos en el área operativa, administrativa y comercial, esto se logra por medio del diagnóstico de cada área identificando la problemática y planteando objetivos para su mejoramiento.

## 2. ANTECEDENTES

DISTRI-YOLI es una empresa distribuidora de concentrados que pertenece al municipio de Palmira valle, la cual ha sido beneficiada por la gran aceptación que tuvo desde un principio con sus clientes y proveedores

Actualmente cuenta con 8 empleados directos y 5 indirectos, esta distribuidora nació en el 2008 en un pequeño local ubicado en la galería central de la ciudad de Palmira.

Gracias al espíritu emprendedor y las ganas de salir delante del señor *Walter peñañiel* logro con mucho esfuerzo y sacrificio mantenerse en el mercado ya que no era una tarea fácil porque desconocía la forma de llevar un negocio. Pero esto no fue un impedimento para que este proyecto se llevara a cabo.

En el 2008 la empresa solo contaba con 5 líneas de productos y un local sumamente pequeño, pues contaba con tan solo 7 mts cuadrados.

Para el año 2010, "Distri-yoli" se traslada al nuevo local mucho más grande y amplio, el cual era propiedad del señor miguel Azcarate Con el tiempo alrededor del 2012, dicho local pasó a ser propiedad de "Distri-yoli" este nuevo local significo una mayor amplitud de exhibición, pues de contar con tan solo 5 líneas de producto, paso a contar con 15 líneas de productos diferentes

para el 2014 recibió un reconocimiento por parte de itacol ya que se había convertido en el segundo distribuidor oficial de dicha empresa, lograr este reconocimiento puso a Distri-yoli en un bueno ojo frente a nuevos clientes, ya que por ser la segunda distribuidora sus precios eran más competitivos frente a sus competidores directos. Gracias esto DISTRI-YOLI ha logrado crecer tanto que actualmente cuenta con dos bodegas un camión y la distribución oficial de diferentes marcas de alimentos para animales.

Es increíble ver lo mucho que se multiplicó aquel primer negocio, tanto así que su propietario de ver los buenos resultados de su esfuerzo ha pasado por alto los

procesos administrativos con los debería contar su empresa ya que, no es la misma de hace 10 años.

En el año 2016 a principios de enero, su propietario decido vender accesorio para mascotas, lo cual le da una entrada extra a Distri-yoli, en este mismo año adquirió un camión y una moto para la distribución de sus productos

Actualmente en el año 2018 Distri-yoli cuenta con un contador, una secretaria y 6 vendedores que se encargan a su vez de la bodega, y por otra parte su propietario quien es el que se encarga de administrar y dar órdenes a los empleados, como se puede evidenciar Distri-yoli no cuenta con una estructura organizacional bien definida, y a su vez esto hace que no se cuente con planes estratégicos que ayuden a consolidar la empresa con nuevos clientes o fidelización de los clientes actuales, ya que por su falta de organización la empresa no responde a tiempo a las peticiones de los clientes, trayendo consecuencias negativas a la empresa lo que provoca una problemática que a largo plazo podría afectar la productividad económica de la empresa.

### 3. RESEÑA HISTORICA

Distri-yoli fue fundada por el señor Walter Jonatan peñafiel un hombre enfocado y con muchas ganas de realizar uno de sus más grandes sueños que era tener su propio negocio, con esas granas inmensas de emprender y su gran diciplina dio sus primeros pasos en el año 2008 donde sin tener un nombre aun establecido abrió un pequeño local en la galería de palmira donde solo contaba con algunas líneas de productos, con el pasar del tiempo decidido darle nombre a su negocio en el cual fue inspirado por el nombre de su señora madre Yolanda castro.

Para el año 2012 Distri-yoli ya contaba con un local propio, esto ayudo mucho a su crecimiento y a la expansión de nuevas líneas de productos, fue tanto el auge que tuvo la empresa que en el año 2014 recibió u reconocimiento por parte de itacol por ser el segundo distribuidor de sus productos en el mercado de palmira, lo que hizo que Distri-yoli se posicionara y aumentara su rentabilidad

Actualmente Distri-yoli es una de las empresas mejor posicionas en la ciudad de palmira en cuanto a los servicios de productos que ofrece.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es de suma importancia ya que es un elemento que se relaciona de manera directa con la empresa la cual influye en el funcionamiento y mejoramiento de los procesos administrativos que permite la toma de decisiones de tal forma que pueda atender los cambios y exigencias del mercado.

De esta manera la planeación estratégica es un factor importante a la hora de lograr los objetivos trazados por la empresa, por lo tanto es importante para DISTRI-YOLI realizar un plan estratégico ya que se identificó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida que le permita atender de manera controlada los cambios que se presentan dentro y fuera de la empresa lo que hace que su capacidad de respuesta no sea tan eficiente, de acuerdo a esto mediante la asesoría se pretende diseñar un plan estratégico que se ajuste a la necesidad de la empresa, teniendo claro las condiciones internas y el análisis del entorno.

Por otra parte, la planeación estrategia le servirá a la empresa para visionarse en periodos de corto y largo plazo mejorando la toma de decisiones ya que hasta la actualidad DISTRI-YOLI nunca ha implementado planeación estratégica en ninguno de sus procesos. A demás al obtener los resultados de cada paso a emplear servirá para elaborar un plan bien diseñado que le servirá al propietario a conocer mejor su entorno y como enfrentarse a él cuándo esté presente algún cambio y con ello una excelente administración, el cumplimiento de los objetivos y el compromiso de todos los que participan en la organización.

Actualmente las empresas tienden a tener un nivel de competitividad más exigente, por lo que es importante cumplir con las expectativas de los clientes, pues toda empresa requiere de una planeación y control de sus actividades y recursos para lograr los objetivos, de acuerdo a esto se evidencio que la empresa se centra en atender las actividades diarias sin tener en cuenta en pro de que se está trabajando.

Esta problemática afecta los objetivos de la empresa, ya que las falencias administrativas que presenta son por la falta de planeación.



## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISTRI-YOLI es una empresa ubicada en la ciudad de Palmira valle de la cauca dedicada a la distribución de concentrados para animales, la cual se caracteriza por brindar un buen servicio y precios competitivos en el mercado, ya que es una empresa distribuidora directa de itacol la cual cuenta con un portafolio amplio de productos.

Distri-yoli tuvo sus inicios a principios del 2008 donde solo contaba con 5 líneas de productos y manejaba pocas unidades para la venta, en ese tiempo contaba con un pequeño local por el cual pagaba un alquiler, con el tiempo el señor Walter Peñafiel se fue atreviendo a comprar más unidades a medida que sus ventas iban tomando fuerza, lo que quiere decir que para el 2010 pudo ampliar un poco más su portafolio de productos en los cuales se incorporaron marcas como contegral, pedigree, purina, entre otras y con ello poder comprar el local donde se encontraba ubicado, también contrato sus dos primeros trabajadores, aunque el propietario no contaba con mucha experiencia logro alcanzar aquellos objetivos que en ese momento solo se planeaban de una manera muy superficial. Para el 2014 Distri-yoli tomo tanta fuerza en el mercado que se convirtió en la segunda distribuidora directa de itacol en Palmira. Junto con todo el crecimiento de la empresa se ha podido identificar algunas falencias ya que su propietario aunque trata de llevar una buena administración, no es muy eficiente ya que desconoce muchos procesos administrativos tales como planeación, Organización, Dirección y Control debido a que su conocimiento lo adquirió de manera empírica, si bien esto le ha servido en ocasiones ha podido ver que si implementara estos procesos podría mejorar sus servicios y tendría un mayor control de las actividades dentro de la empresa , por tal motivo es indispensable poder desarrollar una planeación estratégica que posibilite un crecimiento y generar planes de acción que permitan enfrentarse a los cambios obteniendo una mejor capacidad de respuesta frente a los clientes y el mercado, puesto que si la empresa sigue creciendo como lo ha hecho hasta el

momento llegara al punto donde su propietario se le dificultara llevar un buen control de su funcionamiento y esto podría afectar los objetivos de la empresa.

## 6. FORMULACION DE PROBLEMA

### 6.1 PREGUNTA PROBLEMA

Cómo elaborar un Plan estratégico para la empresa DISTRI-YOLI S.A en el periodo 2018-2022?

### 6.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?
- ¿Qué beneficios trae para la organización la planeación estratégica?
- ¿Cuáles es la matriz DOFA de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿cuáles son los mecanismos de gestión y control que maneja la empresa?
- ¿actualmente la empresa cuenta con estrategias?

## 7. OBJETIVOS

### 7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa DISTRI-YOLY en el periodo 2018-2022

### 7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa
- Analizar los principios corporativos de la empresa
- Analizar el diagnostico estratégico de la empresa
- Analizar el direccionamiento estratégico de la empresa
- Analizar la proyección estratégica de la empresa

## 8. MARCO REFERENCIAL

### 8.1 MARCO TEORICO

#### **Planeación**

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.<sup>1</sup>

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.<sup>2</sup>

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de Los mismos antes de emprender la acción (: como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica "la aplicación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción (Ackoff 1981).<sup>3</sup>

#### **Estrategia**

El término estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego strategos significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. Aunque los estrategas de las empresas

---

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeación/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-aurores>

<sup>2</sup> <https://cursos.aiu.edu/fundamentos%20de%20Administracion/PDF/tema%202.pdf>

<sup>3</sup> <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/planeacion-estrategica-aplicada.pdf>

no proyectan la destrucción inevitable de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.<sup>4</sup>

En la actualidad la estrategia es considerada un mecanismo que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa ya que es un elemento que le permite a las empresas proyectarse y conocer las oportunidades que más le favorezcan, aunque este concepto ha ido evolucionando, es por ello que no existe una definición puntual, de este modo se mostraran algunas de las definiciones propuesta por diferentes autores

Alfred Chandler; el precursor del pensamiento estratégico la definió como: la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas<sup>5</sup>, por otra parte, Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno

K. J. Halten: (1987)” Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica<sup>6</sup>

### **Dirección estratégica/Planeación estratégica**

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la

---

<sup>4</sup> <https://neuroempresarial.blogspot.com.co/2011/05/concepto-y-origen-de-la-palabra.html>

<sup>5</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia.1994. P.20

<sup>6</sup> <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>

integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.<sup>7</sup>

. por otra parte, el autor Humberto Serna define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna, con el fin de evaluar la situación de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa.<sup>8</sup>

De acuerdo a estas definiciones sobre la planeación estratégica podemos observar la importancia que esta tiene dentro de las organizaciones, debido a que por medio de ella se pueden establecer los objetivos y metas que lleven al éxito de la empresa, ya que cuando esta conoce lo que quiere hacer y lo que no quiere hacer construye un lineamiento donde se va planteando el rumbo de la organización con el fin de cumplir cada meta propuesta en un tiempo de terminado, mejorando sus ventajas competitivas frente a sus competidores.

---

<sup>7</sup> Fred r. David Administración estratégica novena edición 2003 p.5

<sup>8</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia, 1994.

## 8.2 Escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg

- **La Escuela de Diseño**

Es una escuela prescriptiva que ve la formulación de estrategia como un proceso de concepción. Su proponente primigenio fue Phillip Selznick (1957), para luego recibir el impulso de Kenneth Andrews (1965) con la introducción del análisis DOFA (En inglés SWOT). El punto de vista original de esta escuela ve la formulación de estrategia como la manera de lograr el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas de la corporación, con las oportunidades y amenazas externas (ver Análisis DOFA). La alta gerencia formula estrategias simples y claras producto de un proceso concienzudo de deliberación - que no es ni formalmente analítico ni informalmente intuitivo - que luego las comunica a los responsables de las unidades de negocios para que las implementen. Este fue el punto de vista dominante en el proceso de estrategia por lo menos hasta la década de los 70's y produjo gran impacto tanto en la enseñanza como en la práctica administrativa. La academia, bajo la influencia de esta escuela, y especialmente Harvard, popularizó el estudio de casos. Esta escuela no tiene raíces en una disciplina básica. Usa la arquitectura solamente como una metáfora. Hoy se la considera como estática ante una era de rápidos cambios.<sup>9</sup>

- **Escuela de planificación (Ansoff 1965):**

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> [Http://3w3search.com/edu/merc/es/GMerc031.htm](http://3w3search.com/edu/merc/es/GMerc031.htm)

<sup>10</sup> <https://gabrielcatalano.com/2011/03/04/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-segun-mintzberg/>

- **Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):**

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

- **Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):**

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

- **Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):**

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

- **Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):**

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños



pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

- **Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):**

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.

- **Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):**

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

- **Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):**

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

- **Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):**

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.<sup>11</sup>

### 8.3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **El modelo de William Newman**

William H. Newman define el proceso de planeación en etapas, las cuales son: El diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, los pronósticos de resultados en cada acción y, la elección del camino a seguir. La propuesta de William H. Newman proviene de la Teoría Clásica de la Administración. Puede parecer un modelo simplista, pero inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuela-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

<sup>12</sup> [Http://www.academia.edu/10753925/modelos\\_de\\_planeacion](Http://www.academia.edu/10753925/modelos_de_planeacion)

- **El modelo de planeación de Frank Banghart**

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra Educación Planing, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25)<sup>13</sup>

- **El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica**

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

- **El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica**

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos -como con cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar.

#### 8.4 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA EL CUAL SE VA A APLICAR

La planeación estratégica según Humberto serna es un proceso en donde las organizaciones obtienen información y de acuerdo a ello la procesan y analizan con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, según el autor este proceso consiste en responder las siguientes preguntas <sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> [Htps://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf](https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf)

<sup>14</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia, 1994. P. 55.

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia ¿
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿Adónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos

De acuerdo a esto, el modelo a seguir será el de Humberto Serna el cual describe que la planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa. A partir de esto se desarrollan una serie de etapas del proceso de la planeación estratégica que son:

- **Principios corporativos**

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Así lo asegura Dorian Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.elemprego.com/co/notivias/mundo-empresarias/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>

- **Diagnostico estratégico**

Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.<sup>16</sup>

- **Direccionamiento estratégico**

Según serna las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico<sup>17</sup>

- **Proyección estratégica**

Son los resultados de analizar las operaciones estratégicas y dar prioridad a cada una de ellas. Es decir, donde se deben concentrar las estrategias con el fin de lograr los objetivos su misión y su visión <sup>18</sup>

- **Alineamiento estratégico**

Es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa

- **Plan operativo**

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de

---

<sup>16</sup> [Http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAA](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAA)

<sup>17</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia, 1994. P. 58.

<sup>18</sup> Ibid., p.243

acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.<sup>19</sup>

- **Monitoria estratégica**

Es la monitoria estratégica es la que permite y facilita la creación de la cultura estratégica, que facilita la gestión empresarial de una forma más dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización<sup>20</sup>

## 9. MARCO CONCEPTUAL

**Fortalezas:** son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución<sup>21</sup>

**Debilidades:** son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa<sup>22</sup>

**Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.<sup>23</sup>

**Amenazas:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben limitan o dificultan su desarrollo operativo.<sup>24</sup>

**Misión;** La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa;

---

<sup>19</sup> Ibid., P.247.

<sup>20</sup> Ibid., P.327

<sup>21</sup> Ibid., P.72.

<sup>22</sup> Ibid., P.72.

<sup>23</sup> Ibid., P.72.

<sup>24</sup> Ibid., P.72.

es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general<sup>25</sup>

**Visión:** Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.<sup>26</sup>

**Estrategas:** se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización<sup>27</sup>

**Principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la vida organizacional. <sup>28</sup>

**Plan de acción:** son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su auditoria, seguimiento y evaluación <sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Fleitman Jack. Negocios exitosos. México, 2000. P. 37.

<sup>26</sup> [Http://facsoagg2007.blogspot.com.co/](http://facsoagg2007.blogspot.com.co/)

<sup>27</sup> SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia, 1994. P. 57.

<sup>28</sup> Ibid.,P. 59.

<sup>29</sup>[Http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/glosario3.html](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/glosario3.html)

**Diagnostico interno:** El diagnostico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.<sup>30</sup>

**Diagnostico externo:** El diagnostico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se pueden apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio, esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.<sup>31</sup>

**Matriz DOFA:** El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenaza<sup>32</sup>

## 10. MARCO CONTEXTUAL

El objetivo del marco contextual es dar a conocer y ubicarlos en el área donde se realizará la planeación estratégica, en este caso se realizará en la ciudad de Palmira, un municipio ubicado en la región sur de departamento del valle del cauca, sobre las coordenadas 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de la longitud al oeste de Greenwich. Colinda al Norte con el municipio de El Cerrito, al Este con el departamento del Tolima, al Sur con los municipios de Pradera y Candelaria y al Oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes, también conocido como o "La Villa

---

<sup>30</sup> <https://prezi.com/adkj9rc1jyym/componentes-del-diagnostico-estrategico/>

<sup>31</sup> <https://haikudeck.com/planeacion-estategica-el-analisis-businnes-presentation-05c415b761>

<sup>32</sup> <https://eco.mdo.edu.ar./cenduco/repositorio/00290.pdf>



de las Palmas". Su clima: Los pisos térmicos que se presentan en la ciudad y zona rural de Palmira varían desde el clima frío en el Páramo de las Hermosas hasta la zona cálida del valle del Río Cauca; En el último censo realizado en Colombia en el año 2005, Palmira contaba con una población de 283.431 habitantes. En la actualidad se calcula que cuenta con una población aproximada de 350.000 habitantes.<sup>33</sup>

## UBICACIÓN TEMPORAL

La planeación estratégica de la empresa **DISTRÍ-YOLI**, ubicada en el municipio de Palmira valle; en la Cr 25 # 27-19 se desarrollará en el periodo de febrero a noviembre de 2018 esto con el fin de lograr los objetivos puestos en el proyecto

## 11. ESTADO DEL ARTE

El **estado del arte** proviene originalmente del campo de la investigación técnica, científica e industrial y significa, en pocas palabras, la situación de una determinada tecnología. Lo más innovador o reciente con respecto a un arte específico. Esta noción ha pasado a los estudios de investigación académica como "el estado o situación de un tema en la actualidad". Es una forma de aludir a lo que se sabe sobre un asunto, lo que se ha dicho hasta el momento que ha sido más relevante.<sup>34</sup> Lo que quiere decir que en base a esto la información encontrada servirá para el desarrollo del proyecto de diseño de un plan estratégico para la empresa DISTRÍ-YOLI, en Palmira valle para el periodo 2018-2022.

### **CORREA, JORDAN 2012. <sup>35</sup>DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA REPOSICIONAR A LA EMPRESA TRANSUCOL LTDA EN**

---

<sup>33</sup> <https://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/informacion-general-de-palmira>

<sup>34</sup> <http://normasapa.net/que-es-el-estado-del-arte/>

<sup>35</sup> Jonathan correa ortega, stephani jordan Ortiz (2012). Desarrollo e implementación de un plan estratégico para reposicionar a la empresa transucil Ltda. en el gremio de transportes particulares y especiales en palmira

**EL GREMIO DE TRANSPORTADORES PARTICULARES Y ESPECIALES DEL MUNICIPIO DE PALMIRA.** De acuerdo a esto el proyecto lo que planteo fue un plan estratégico que ayudara a la empresa a mejorar su funcionamiento, participación y posicionamiento entre en gremio de trasporte público en Palmira, ya que la empresa en un principio contaba con una gran participación en el mercado pero con el pasar del tiempo perdió esta participación, por lo que fue necesario analizar la situación actual de la empresa lo que les permito tener una visión más clara y así tomar mejores decisiones a la hora de elaborar el plan. La metodología utilizada en este proyecto se fundamentó en el tipo de estudio descriptivo, debido a que la investigación se basa en fuentes de información directa e indirecta que conlleva a generar conclusiones y resultados pertinentes.

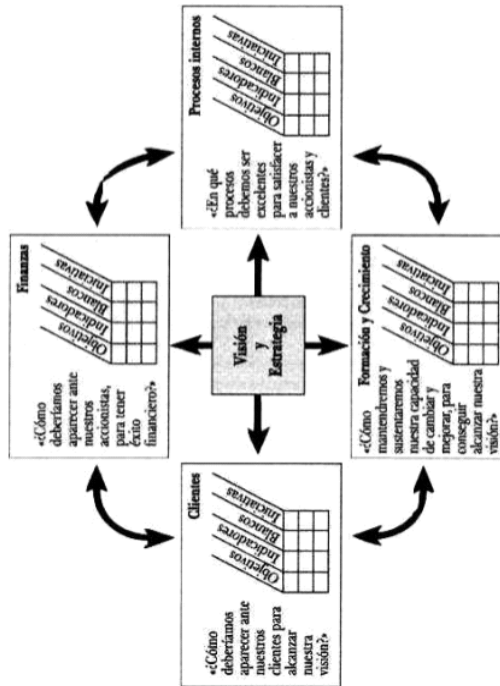
#### 11.1. CUADRO DE MEDIDA INTEGRAL

El modelo de CMI diseñado por **Kaplan y Norton (Balanced Scorecard)** busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.<sup>36</sup> El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. La diferencia con otros sistemas es que en el Balanced Scorecard **los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados**, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito

---

<sup>36</sup> [Http://cmigestion.es/cuadro-de-mano-integral/](http://cmigestion.es/cuadro-de-mano-integral/)

# FIGURADE MEDIDA INTEGRAL



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 76. Reproducido con autorización.

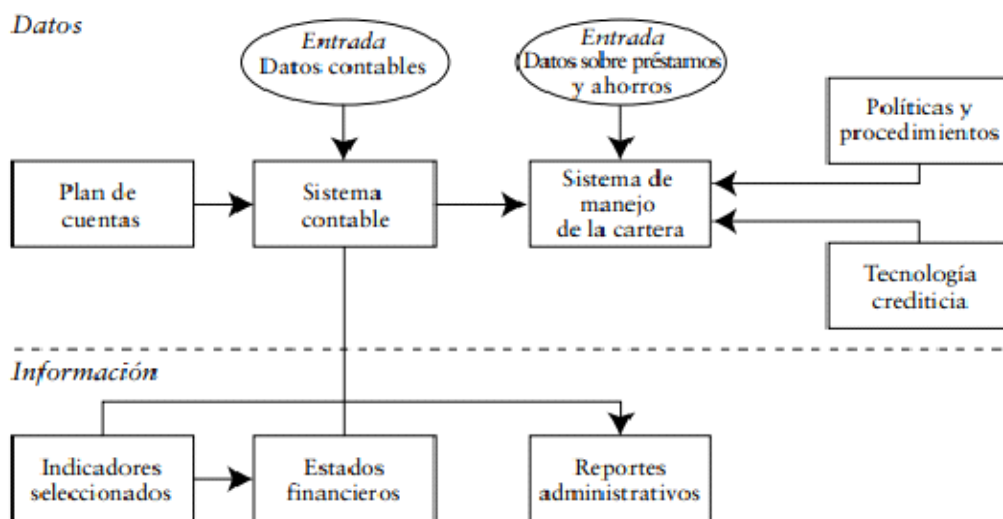
Figura 1.1. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

<sup>37</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de mano integral, 2da edición, Barcelona 2002

## 11.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Según Waterfield & Ramsing (1998) un SIG es: un sistema de información gerencial es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieran.” La información gerencial implica esencialmente la comunicación entre las personas sobre aquellos eventos que afectan el trabajo que desempeña su institución.<sup>38</sup>

### Elementos de un sistema de información gerencial



<sup>38</sup> WATERFIELD, Ch. & Ramsing, N. (1998) Sistema de información gerencial para instituciones de microfinanzas: Guía práctica. Washington: CGAP/WORD Bank. Grupo consultivo para la población mas pobre

## 12.METODOLOGIA

El estudio exploratorio nos facilita investigar problemas nuevos que se presenten en la organización, permite de una manera más fácil a los investigadores involucrarse con los procesos con los que ya cuenta la empresa, y de esta manera obtener información primaria con el fin de realizar la formulación de los problemas.

El estudio descriptivo, se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y las interrelaciones, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Permitiendo <sup>39</sup>

### 12.1 METODO DE INVESTIGACION

A continuación, se nombrar diferentes métodos de investigación

Método deductivo: es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

Método inductivo: El en método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter genera

Método de análisis y síntesis: este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objetivo de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (análisis). <sup>40</sup>

### **FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información.

---

<sup>39</sup> MENDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. P.230-231

<sup>40</sup> BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. México, 2016. Segunda Edición. P. 57

También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información

Fuentes primarias: es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento<sup>41</sup>

Fuentes secundarias: es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

A continuación, se mencionarán los métodos a utilizar

## 12.2 METODO DEDUCTIVO:

Por medio de este método se logrará estudios que nos permitan la identificación de puntos importantes dentro de la organización tales como fortalezas y debilidades en la parte interna, amenazas y oportunidades que se pueden presentar en el ambiente externo de la organización, por lo que es pertinente aclarar que los estudios que se realizan hacen parte de un análisis integral de la empresa tanto interno como externo, y el modelo de planeación estratégica propuesto por Humberto serna.

## 12.3 METODO DE ANALISIS Y SINTESIS

Con este método se pretende desarrollar el proceso que busque la creación de un plan estratégico, por lo que es importante destacar que se utilizara el modelo de Humberto serna con el propósito de aplicar los pasos a desarrollar el plan estratégico que permite conocer un análisis de los factores internos y externos que hacen parte de la organización y de su crecimiento competitivo, con el fin de identificar las ventajas competitivas que permiten una buena participación en el mercado.

---

<sup>41</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduard. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. P. 230-248-249

## 13. ANALISIS DE LOS ENTORNOS EXTERNO DE DISTRO-YOLY

### 13.1 ENTORNO ECONOMICO

### 13.2 PIB

Realizando un análisis sobre la participación de las actividades económicas con relación al PIB del año 2012 al año 2017, se puede identificar que las actividades que aportan mayor participación a la economía del país son el sector de construcción y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. En el 2012 el sector que mayor participación tuvo en la economía colombiana fue el sector de explotación de minas y canteras en un 5,9 %, para el año 2013 y 2014 el sector de la construcción, con una participación de 9,9 %, para el 2015 y 2016 los establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas en un 4,3% y 5,0 %, ya para el año 2017 el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca tuvo una participación de 4,9. Analizando el sector económico comercio al cual está dirigida la actividad principal de la organización la cual es la comercialización de concentrados se puede identificar que el comportamiento de dicho sector entre el año 2012 y 2017 tuvo un promedio de participación al pib 3,4 % a nivel nacional

## COMPORTAMIENTO DEL PIN NACIONAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA DEL 2012 AL 2017

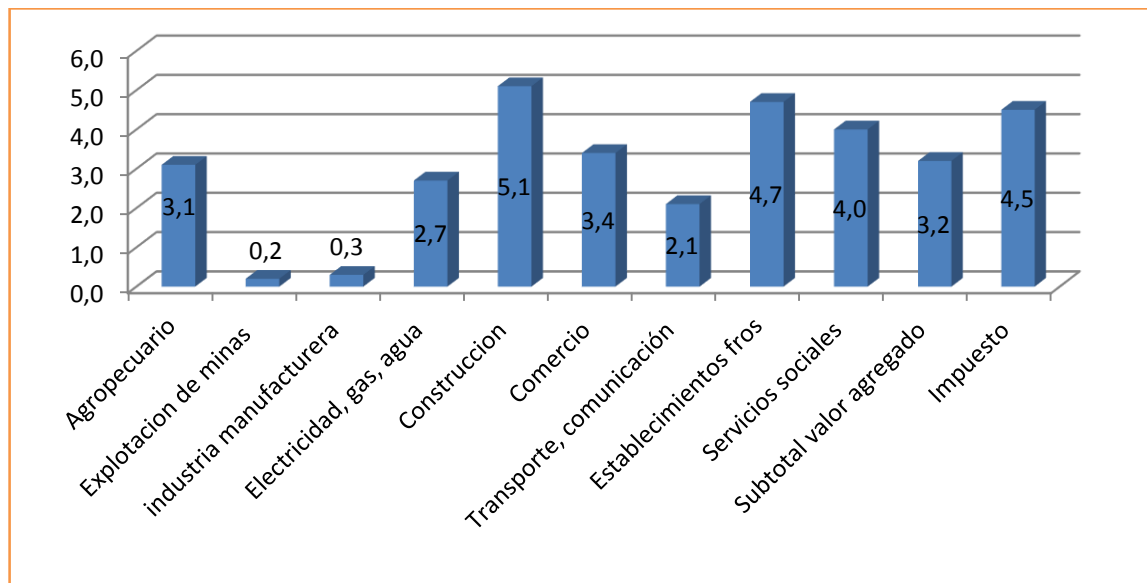
Cuadro 1.

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	PARTICIPACION
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2,6	5,2	2,3	3,3	0,5	4,9	3,1
Explotación de minas y canteras	5,9	4,9	-0,2	0,6	-6,5	-3,6	0,2
Industria manufacturera	-0,7	-1,2	0,2	1,2	3,0	-1,0	0,3
electricidad, gas de ciudad y agua	3,5	4,9	3,8	2,9	0,1	1,1	2,7
construcción	3,6	9,8	9,9	3,9	4,1	-0,7	5,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,1	4,3	4,6	4,1	1,8	1,2	3,4
Trasporte, almacenamiento y comunicación	4,0	3,1	4,2	1,4	-0,1	-0,1	2,1
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicio a las empresas	5,5	4,6	4,9	4,3	5,0	3,8	4,7
Servicios sociales, comunales y personales	4,9	5,3	5,5	2,9	2,2	3,4	4
Subtotal valor agregado	3,9	4,2	4,4	3,0	1,9	1,5	3,2
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	4,7	4,5	7,8	4,0	2,2	3,9	4,5
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>3,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	
PIB POR ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>COMERCIO</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>	<b>4,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>3,4</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4	5,2	2,3	3,3	0,5	4,9	3,1

Fuente: DANE - Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

### PROMEDIO DE PARTICIPACION NACIONAL

Grafica 1.





### 13.3 PIB DEPARTAMENTAL

Analizando la participación del pib departamental con relación al sector comercio podemos identificar que ha tenido un crecimiento continuo entre los años 2012-2016 presentando un crecimiento de 12,5% en el último año, con respecto a las demás actividades económicas teniendo como resultado una participación positiva siendo el cuarto sector que genera mayor participación dentro del PIB de departamental.

En general el sector comercio entre en año 2012 y 2016 conto con una participación del 7,5 % y el sector agropecuario tuvo una participación del 4,4 % lo que equivale a buen desempeño dentro de las actividades económicas.

### COMPORTAMENITO DEL PIB DEPARTAMENTAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA DEL 2012 AL 2016

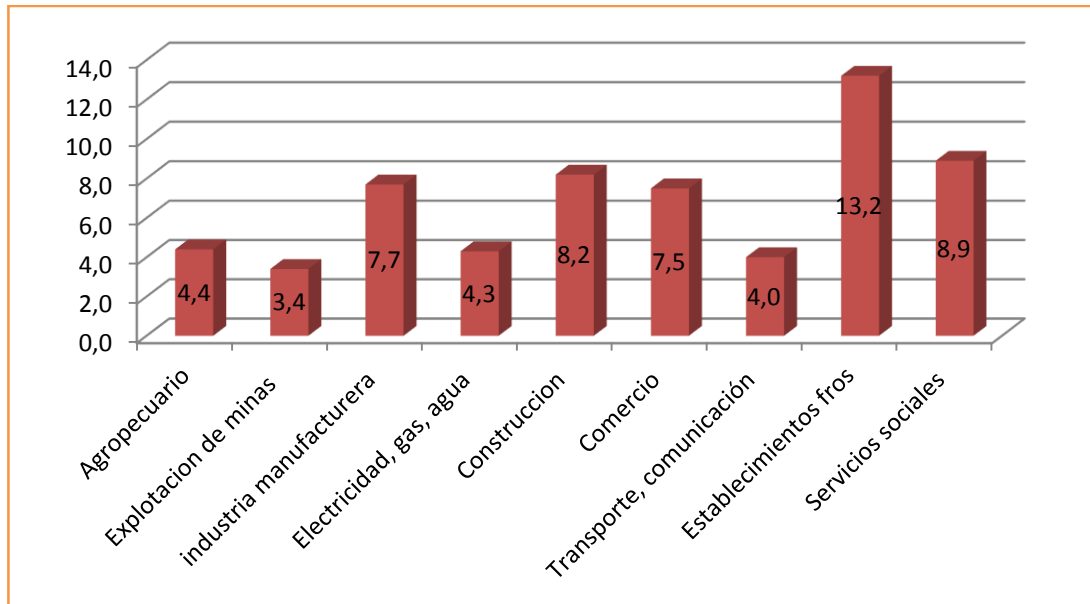
Cuadro 2

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	2013	2014	2015	2016	PARTICIPACION
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	-1,1	5,3	7,6	4,8	5,3	4,4
Explotacion de minas y canteras	8,1	6,5	1,8	0,3	0,3	3,4
Industria manufacturera	4,7	0,2	3,1	15,4	15,2	7,7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,2	6,9	5,0	3,7	3,9	4,3
Construccion	2,8	23,8	0,9	6,3	7,0	8,2
Comercio, reparacion, restaurantes y hoteles	3,0	3,9	5,7	12,3	12,5	7,5
Trasnporte, almacenamiento y comunicacion	1,9	0,5	4,8	6,6	6,3	4
Establecimintos financieros, seguros, inmuebles y servicio a las empresas	4,5	3,6	5,8	26,0	25,9	13,2
Servicios sociales, comunales y personales	4,3	5,0	4,8	15,3	15,0	8,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,8	4,4	5,0	3,7	3,1	

Fuente: DANE - Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

## PROMEDIO DE PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

Grafica 2



### 13.4 COMPONENTES DEL PIB OFERTA Y DEMANDA

Desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en el año 2016 estuvo asociado al crecimiento del gasto de consumo final en 2,0%, en tanto que disminuyó la formación bruta de capital en 4,5% y las exportaciones en 0,9%, todos comparados con el año 2015.

En cuanto a las importaciones, estas decrecieron en 6,2%. Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones en el cuarto trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015: aumentó el gasto de consumo final en 1,6% y disminuyó la formación bruta de capital y las exportaciones en 3,3% y 3,2% respectivamente.

Por su parte, las importaciones disminuyeron en 4,2%, En cuanto al trimestre inmediatamente anterior, su variación está explicada por el aumento del gasto de

consumo final en 0,9%, de la formación bruta de capital y las exportaciones cada una en 0,3%. Las importaciones crecieron en 0,8%.<sup>42</sup>

## VARIACION DE LOS COMPONENTES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA 2016

Cuadro 3

Variación porcentual - Series desestacionalizadas			
Variación porcentual (%)	Anual	Trimestral	Año corrido
Importaciones	-4,2	0,8	-6,2
Gasto de Consumo Final	1,6	0,9	2,0
Formación Bruta de capital	-3,3	0,3	-4,5
Exportaciones	-3,2	0,3	-0,9
<b>PIB</b>	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>

Fuente: DANE - PIB

Nota: Incluye las compras de bienes por residentes efectuadas en el exterior y excluye la de no residentes efectuadas en el territorio económico

Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones en el tercer trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016: aumentaron las exportaciones en 4,5%, el gasto de consumo final en 2,1% y la formación bruta de capital en 0,2%. Por su parte, las importaciones aumentaron en 2,5%.

## VARIACION DE LOS COMPONENTES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA 2017

Cuadro 4.

Variación porcentual - Series desestacionalizadas			
Variación porcentual (%)	Anual	Trimestral	Año Total
Importaciones	-4,0	-4,1	0,2
Gasto de Consumo Final	1,6	0,1	2,2
Formación Bruta de capital	0,5	0,3	0,1
Exportaciones	-3,8	-1,2	-0,6
<b>PIB</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Nota: Incluye las compras de bienes por residentes efectuadas en el exterior y excluye la de no residentes efectuadas en el territorio económico

Pr: Cifras preliminares

<sup>42</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf)

## **BALANCE ECONÓMICO 2017 Y PERSPECTIVAS 2018 VALLE DEL CAUCA**

Los principales indicadores de la actividad económica en el Valle del Cauca no fueron ajenos a la desaceleración de la economía nacional. Sin embargo, varios de ellos mostraron un desempeño destacado durante 2017

- La producción de carne de pollo en el Valle del Cauca creció 9,9% durante 2017 respecto a 2016. De igual manera, la producción de carne de cerdo en el Departamento aumentó 5,0% anual en 2017, llegando a 60,3 miles de toneladas, con una participación de 16,4% en el total nacional<sup>43</sup>

Lo que es sumamente beneficioso para el sector en el que se mueve la empresa ya que su función principal es distribuir concentrado para dichos animales, lo que quiere decir que si aumenta la producción de este tipo de carne también aumenta el consumo de los concentrados ya que este influye en todas las etapas de crecimiento de la producción avícola y Porcícola.

- La variación anual de las ventas minoristas en Cali fue de -2,4% en 2017 frente 2016, decrecimiento similar al presentado por las demás ciudades principales del País, La confianza de los hogares caleños se mantuvo superior a la nacional durante 2017.

El fondo monetario internacional (FMI) estima que la economía de América Latina y el Caribe acelere su ritmo de crecimiento hasta crecer 1,9% en 2018, esto debido que su crecimiento se refleja de una manera ascendente en el 2017 donde arrojó un 1,2% frente al año anterior donde fue notoriamente descendente con una cifra de -0,9.<sup>44</sup>

El panorama favorable a nivel internacional por la firma del Acuerdo de Paz contribuye a que Colombia y el Valle del Cauca se posicionen como destinos

---

<sup>43</sup> <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

<sup>44</sup> <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-mundial-en-2018-segun-credicorp-capital/251589>

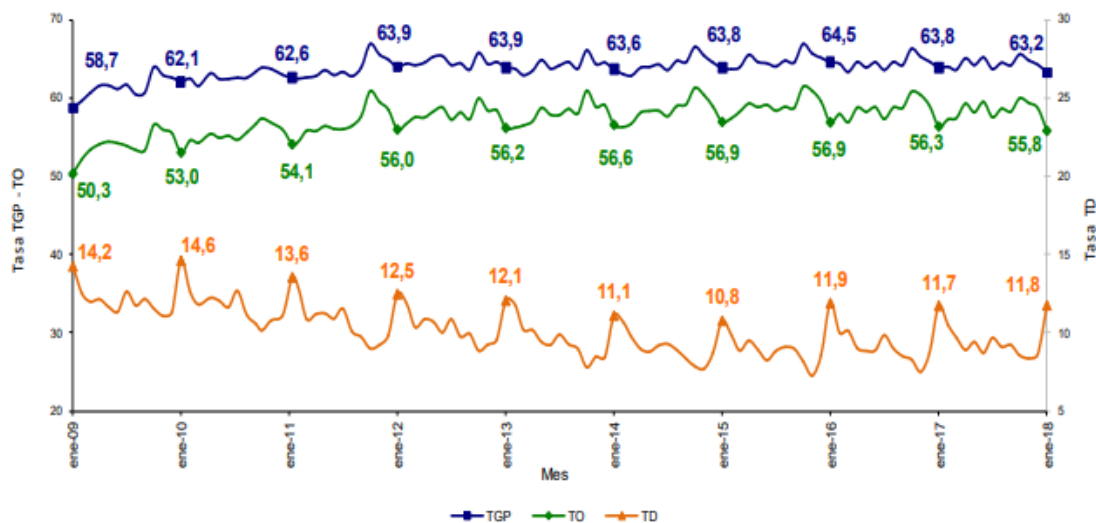
turísticos a nivel internacional, debido a que mejoraría la seguridad en las vías del país acompañado de una inversión en infraestructura vial por parte del gobierno. De igual forma, la mayor competitividad cambiaria favorecerá el desempeño de la industria manufacturera y el sector agrícola, vía exportaciones, debido al buen desempeño que ha venido teniendo la moneda en el país frente a la tasa de cambio lo que ha permitido un mayor desarrollo e inversión en las empresas<sup>45</sup>

### 13.5 INDICADORES DE MERCADO LABORAL A NIVEL NACIONAL

En enero de 2018 la población ocupada fue 21.591 mil personas, el nivel más alto para este mes desde que hay cifras comparables (2001). Se completan cuatro periodos (años) consecutivos por encima de 21 millones de personas ocupadas, actualmente la tasa de desempleo se ubica en un 11,8 %

### TASA GLOBAL DE PARTICIPACION, OCUPACION Y DESEMPLEO NACIONAL

Grafica 3.  
Enero (2009 – 2018)



Fuente: DANE - GEIH

<sup>45</sup> <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>

## POBLACIÓN OCUPADA POR RAMAS DE ACTIVIDAD

### TOTAL, NACIONAL

En el período de estudio 2017-2018 el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,4 millones, siendo el comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca quienes tuvieron mayor participación de personas ocupadas en un 63% de la población.

Es decir que los dos sectores donde se mueve la empresa cuentan con una participación importante en cuanto a la generación de empleos, pues como se puede observar en el gráfico el comercio cuenta con un porcentaje de participación del 27,6 % siendo uno de los mayores generadores de empleo y la agricultura con un porcentaje de participación del 17,0 % convirtiéndose en la tercera rama económica que más empleos genera.

### TOTAL, NACIONAL DE PERSONAS OCUPADAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Cuadro 5.

Noviembre - enero (2017 – 2018)

Rama de actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
<b>Total nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17,0	7,9	1,2
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	8,3	2,5	0,2
Industria manufacturera	11,8	1,1	0,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,0	1,1	0,1
Otras ramas*	2,6	-1,2	0,0
Construcción	6,3	-0,6	0,0
Comercio, hoteles y restaurantes	27,6	-1,7	-0,5
Servicios comunales, sociales y personales	18,4	-4,1	-0,8

Fuente: DANE - GEIH

### 13.5 INDICADORES DE MERCADO LABORAL A NIVEL DEPARTAMENTAL

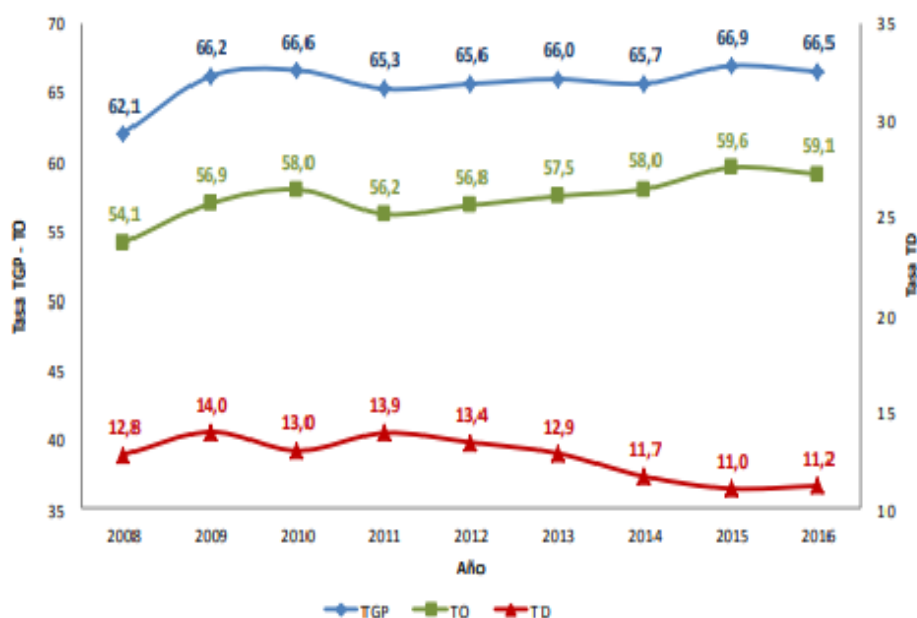
En el año 2016, Valle del Cauca presentó una tasa global de participación de 66,5%. Por su parte, la tasa de ocupación fue 59,1% y la tasa de desempleo del departamento fue 11,2%.<sup>46</sup>

Lo que quiere decir que el valle del cauca cuenta con una amplia oferta laboral ya que su participación en la tasa de ocupación es superior a la tasa de desempleo registrada en el departamento, como se puede observar en la gráfica la tasa de personas ocupadas se encuentra 47,9 % más arriba frente a la tasa de desempleo

#### TASA GLOBAL DE PARTICIPACIÓN, DE OCUPACIÓN Y DE DESEMPLEO VALLE DEL CAUCA

Gráfica 4.

Valle del Cauca  
2008 - 2016



Fuente: DANE - GEIH

<sup>46</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)

## 13.6 IPC NACIONAL

Teniendo en cuenta el siguiente cuadro podemos observar que el promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo, registró en el año 2012 un crecimiento del 2,44%., en el 2013 presento La inflación más baja 1,94% frente a los anteriores años lo que fue positivo para el bolsillo del consumidor, para el 2014 presento un incremento del 3,66 % frente al año anterior, para el año 2015 incremento.3,11 puntos es decir que cerró en 6,77% para ese año, convirtiéndose en una de las cifras más altas en los últimos 9 años, en el 2016 presentó una variación del 5,75 que aunque fue inferior a la del año 2016 sigue siendo alta para los consumidores, para el 2017 presentó una variación de 4,09 % que aunque fue menor a los dos años anteriores no cumplió con la meta establecida del banco de la república la cual era del 3%<sup>47</sup>

### VARIACION PORCENTUAL

Cuadro 6.

VARIACION PORCENTUAL							
AÑO							
Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	0.73	0.3	0.49	0.64	1.29	1.02	0.63
Febrero	0.61	0.44	0.63	1.15	1.28	1.01	0.71
Marzo	0.12	0.21	0.39	0.59	0.94	0.47	
Abril	0.14	0.25	0.46	0.54	0.5	0.47	
Mayo	0.3	0.28	0.48	0.26	0.51	0.23	
Junio	0.08	0.23	0.09	0.1	0.48	0.11	
Julio	-0.02	0.04	0.15	0.19	0.52	-0.05	
Agosto	0.04	0.08	0.2	0.48	-0.32	0.14	
Septiembre	0.29	0.29	0.14	0.72	-0.05	0.04	
Octubre	0.16	-0.26	0.16	0.68	-0.06	0.02	
Noviembre	-0.14	-0.22	0.13	0.6	0.11	0.18	
Diciembre	0.09	0.26	0.27	0.62	0.42	0.38	
En año corrido	2.44	1.94	3.66	6.77	5.75	4.09	1.34

FUENTE: DANE

<sup>47</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)



## COMPORTAMIENTO DE LA VARIACION DEL IPC, SEGÚN CIUDADES

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio nacional de (4,69%) fueron: Manizales con 5,94 %, Medellín con un 5,65%, Florencia con un 5,37%, Armenia con un 5,27%, Pereira con un 5,06%, Barranquilla con un 4,89% y Bogotá D.C con un 4,73%., de acuerdo a esto el resto de las ciudades se ubican por debajo del promedio entre ellas Cali con un 4,14 %

### IPC POR CIUDADES 2016-2017

Cuadro 7

Ciudades	2016	2017	diferencias puntos %
Manizales	8,73	5,94	-2,79
Medellin	7,60	5,65	-1,95
Florencia	8,22	5,37	-2,85
Armenia	7,45	5,27	-2,18
Pereira	7,47	5,06	-2,41
Barranquilla	8,46	4,89	-3,57
Bogota DC	8,27	4,73	-3,54
<b>Nacional</b>	<b>7,98</b>	<b>4,69</b>	<b>-3,29</b>
San Andres	8,48	4,67	-3,81
Bucaramanga	6,86	4,61	-2,25
Popayan	8,22 4	4,49	-3,73
Cartagena	7,77	4,34	-3,43
Cucuta	7,39	4,24	-3,15
Sincelejo	8,23	4,18	-4,05
Cali	7,81	4,14	-3,67
Ibague	7,75	3,86	-3,89
Monteria	7,77	3,62	-4,15
Pasto	8,87	3,39	-5,48
Quibdo	7,03	3,30	-3,73
Santa Marta	7,76	3,29	-4,47
Neiva	8,23	3,28	-4,95
Tunja	7,10	3,24	-3,86
Riohacha	7,90	3,20	-4,70
Villavicencio	7,56	2,94	-4,62
Valledupar	7,80	2,92	-4,88

## IMPACTO EN EL SECTOR ECONOMICO

Cuadro 8

	AMENAZA	OPORTUNIDA
El PIB del sector agrícola y comercio han contribuido de manera positiva al PIB nacional		<b>X</b>
la tasa de desempleo maneja una tendencia positiva ya que ha venido desmullendo en los últimos cuatro años		<b>X</b>
De acuerdo con las variaciones del IPC desde el año 2012 al 2017 se puede identificar que hay una variación desproporcional año tras año, lo cual quiere decir que la tasa de precios en el mercado es muy inestable	<b>X</b>	

**FUENTE: elaboración propia**

### 14. ENTORNO DE DEMOGRAFICO

Actualmente en Colombia cuenta con una población nacional de 49.710.324, con una proyección de crecimiento de la población a 50.911.747 para el año 2020, donde actualmente 24.605.796 son hombres y 25.228.444 son mujeres, es decir que el 50,78 % de la población es femenina, el 23,89 % de la población se encuentran en un rango de edad entre 0 y 14 años, el 68,78% de la población se encuentra en un rango de edad entre los 15 y 64 años y un 7,33 % con un rango de edad superior a los 64 años.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/colombia>

## 14.1 POBLACION NACIONAL Y DEPARTAMENTA 2017- 2020

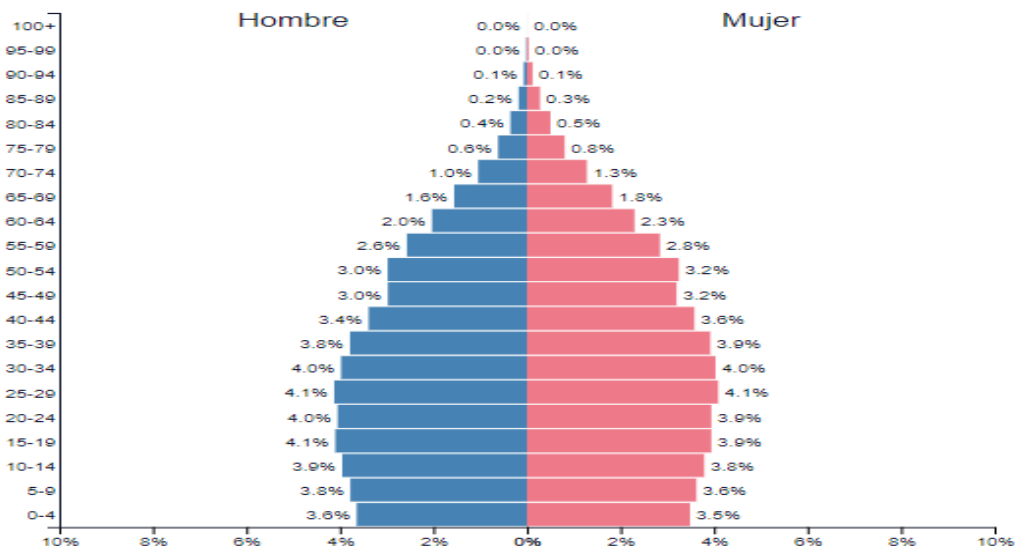
Cuadro 9

AÑO	2017	2018	2019	2020
POBLACION NACIONAL	49.291.609	49.834.240	50.374.478	50.911.747
POBLACION DEPARTAMENTAL	4,708,262	4,756,113	4,804,489	4,853,327

Fuente: Dane

### PIRÁMIDE POBLACIONAL NACIONAL 2017

Grafica 5.

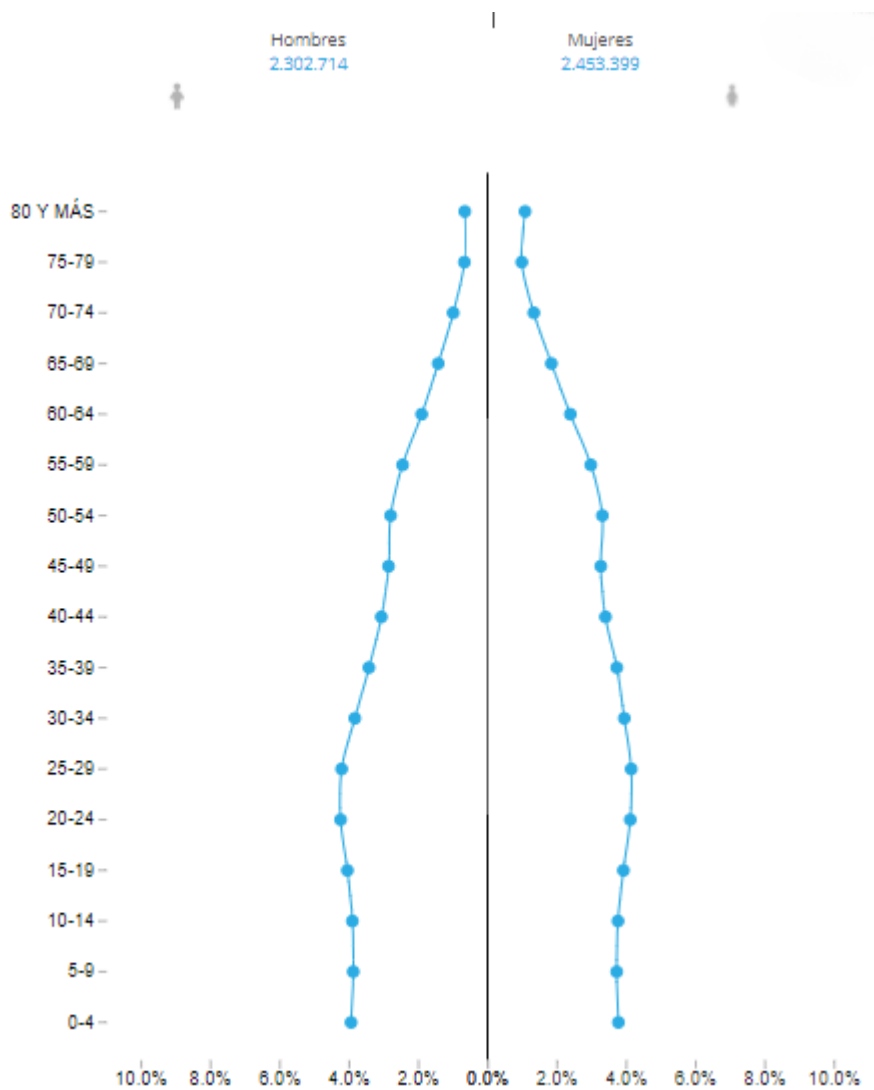


### PIRAMIDE POBLACIONAL VALLE

El departamento del valle del cauca cuenta con una población de 4,613 habitantes según lo censado en el 2015, con una proyección de 4.853,3 habitantes para el año 2020 donde 2.302,7 son hombres y 2.453,3 son mujeres.

### PIRAMIDE POBLACIONAL VALLE

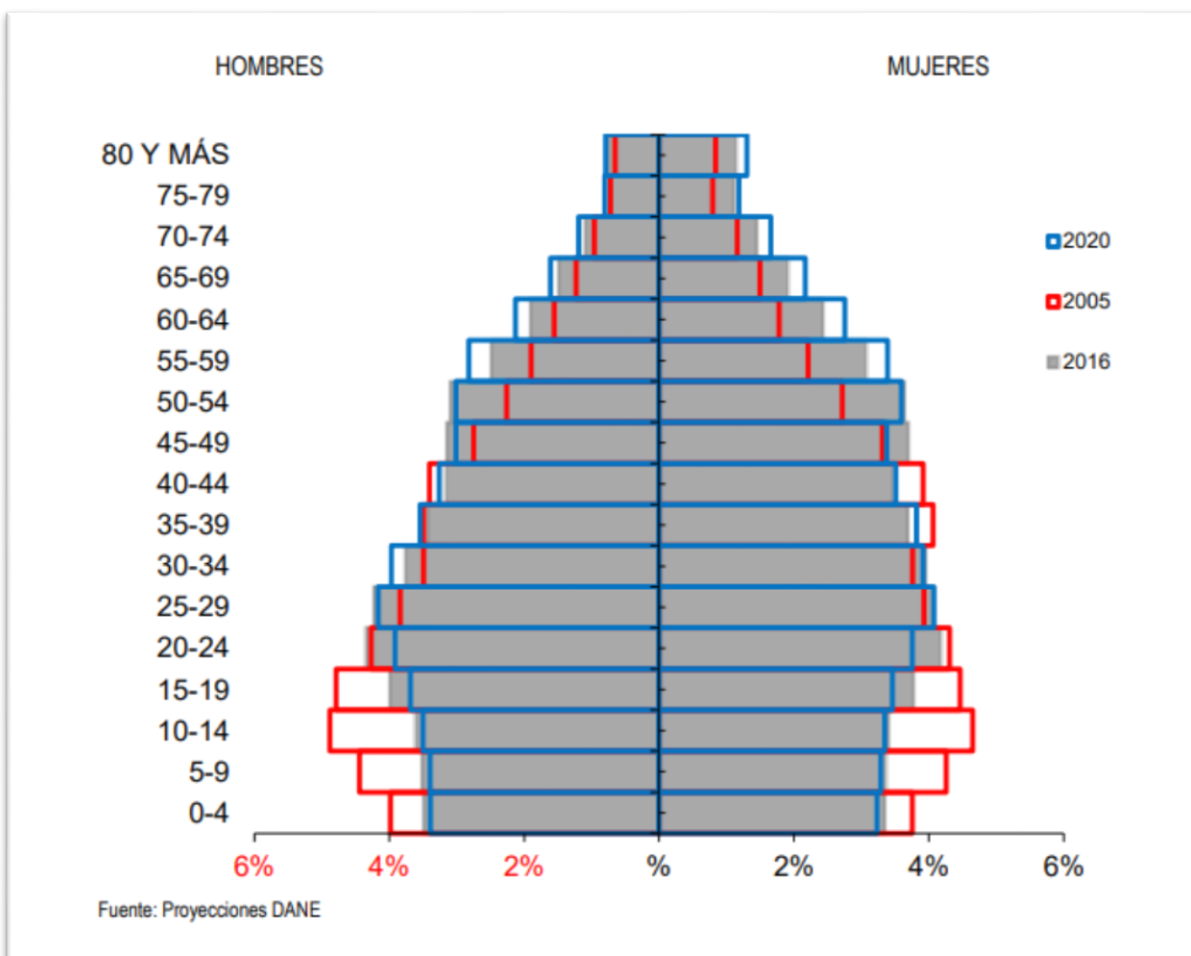
Grafica 6.



Al analizar la estructura de la pirámide poblacional a nivel nacional y departamental en este caso valle, podemos observar que se viene registrando una reducción de la población que se encuentra en un rango de 0 a 9 años lo que quiere decir que la pirámide poblacional en Colombia tiende a tener una población más adulta, como resultado de esto podemos observar que esta tendencia a futuro puede ser perjudicial ya que puede afectar la mano de obra joven

### PIRAMIDE POBLACIONAL DE PALMIRA

Grafica 7.



Como podemos observar en la tabla 7.3 la población palmireña se ha venido disminuyendo tanto en la población femenina como en la masculina y continuara su

tendencia en lo proyectado para el 2020 donde el rango de edad con el que más población cuenta se encuentra entre los 25 y 29 años, que de cierta forma no afecta a la empresa ya que es una población es joven

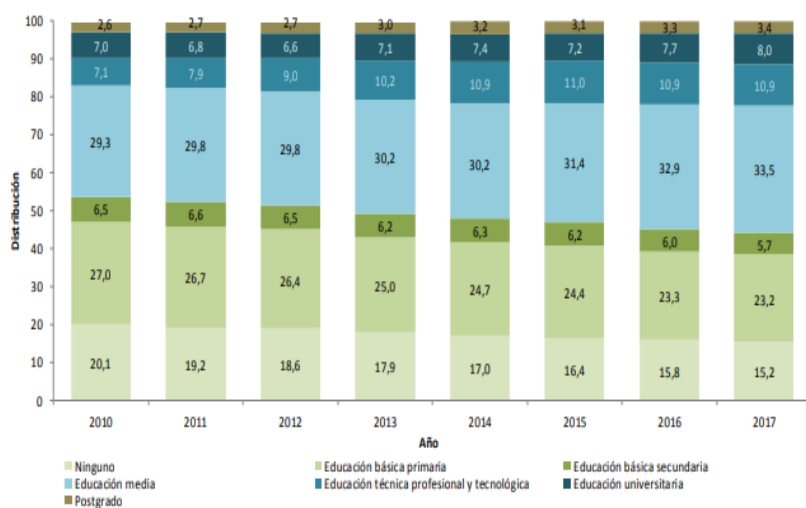
## EDUCACION

Para el año 2017, la proporción de la población económicamente activa (PEA) que habían completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% había completado la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado.<sup>49</sup>

Como podemos observar en la tabla Colombia a nivel educativo mantiene una tendencia creciente en cuanto a la población que ingresa a estudios superiores, esto implica un aumento la demanda de trabajo calificado.

## DISTRIBUCIÓN DE LA PEA SEGÚN NIVEL EDUCATIVO LOGRADO TOTAL NACIONAL 2010 – 2017

Cuadro 10



Fuente: DANE, GEIH.

Nota: Niveles educativos logrados según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación Adaptada para Colombia (CINE – 2011 A.C.).

Nota: La suma de la distribución puede diferir del 100% porque no se incluye la categoría "No informa"; y por efecto de decimales.

<sup>49</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf)

## IMPACTO EN EL SECTOR DEMOGRAFICO

Cuadro 11.

	<b>AMENAZA</b>	<b>OPORTUNIDA</b>
La población nacional es muy diversa, con una tendencia de crecimiento lenta lo puede afectar las ramas de la actividad económica debido a la falta de mano de obra joven	x	
La población departamento muestra una tendencia decreciente lo cual no es positivo para las industrias debido a la falta de mano de obra joven	x	
según la pirámide poblacional de Palmira valle, aunque es decreciente según lo proyectado aun cuenta con una población relativamente joven en un futuro		x
Actualmente la educación a nivel nacional viene en un proceso de crecimiento lo que es sumamente beneficioso para Colombia y las ramas de la actividad económica ya que se genera mano de obra calificada		x

**FUENTE:** elaboración propia

## 14.2 ENTORNO SOCIAL

### **NIEVEL DE CALIDAD DE VIDA NACIONAL**

**SERVICIOS PÚBLICOS:** En 2017 la cobertura de gas natural a nivel nacional fue 64,8%, en las cabeceras 77,6% y en centros poblados y rural disperso fue 15,8%. En 2016 las coberturas fueron: 64,7% para el Total nacional, 78,7% para Cabeceras y 11,9% para Centros poblados y rural disperso.

En 2017 el servicio de energía eléctrica llegaba al 99,9% de los hogares de las Cabeceras. En Centros poblados y rural disperso la cobertura de este servicio fue del 98,3%. Durante el 2017, el 90,3% de los hogares colombianos contaba con servicio de acueducto. La cobertura de servicio de acueducto en las Cabeceras fue 97,6% y en los Centros poblados y rural disperso 62,0%.

**Tenencia de bienes y servicios:** En 2017 el 93,9% de hogares manifestaron tener al menos un televisor ya sea convencional o LCD, plasma o LED. De los hogares con al menos un tipo de televisor, el 52,3% manifestó tener televisor a color convencional y el 52,5% televisor LCD, plasma o LED. En 2017 la tenencia de televisión por suscripción fue 73,4%. En 2016 fue 69,9%. Durante 2017 el 63,6% de los hogares reportaron tener una máquina lavadora de ropa. En 2016 fue el 61,8%.

**Salud:** En 2017, el 94,6% de personas en el total nacional manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud. El porcentaje de personas que manifestaron estar afiliadas al régimen subsidiado en 2017 es mayor en centros poblados y rural disperso (83,1%) en comparación con cabeceras (40,5%). En el año 2017 para el total nacional, el 10,8% de las personas que manifestaron estar afiliadas a seguridad social en salud opinaron que la calidad del servicio de la entidad a la que están afiliadas es muy buena. En el año 2016, esta proporción fue 5,8%.

**Atención integral de los niños menores de cinco años:** Para el nivel nacional en 2017, el 44,8% de niños y niñas menores de cinco años permanecieron la mayor parte del tiempo entre semana con su padre o madre en casa. La permanencia en “hogar



comunitario, jardín, centro de desarrollo infantil o colegio” fue 41,0% para el total nacional. Para el total nacional en 2017, el 9,8% de los niños y niñas menores de 5 años permanecieron “al cuidado de un pariente de 18 años o más.

**Educación:** Para el total nacional en 2017, las personas de 15 a 24 años tenían en promedio 10,1 años de educación. En cabeceras el promedio fue 10,5 años y en centros poblados y rural disperso fue 8,5 años de educación. En el año 2016 para el total nacional el promedio fue 10,1 años, para las cabeceras fue 10,5 años y para centros poblados y rural disperso fue 8,4 años. Para el total nacional en 2017, en la edad para cursar educación básica y media (5 a 16 años) la tasa de asistencia fue 93,5%, en tanto que en la edad para cursar educación superior (17 a 24 años) la tasa de asistencia fue 38,5%. En el año 2016 para el total nacional la tasa de asistencia fue 94,8% para la población de 5 a 16 años. En el rango de edad de 17 a 24 años la tasa de asistencia fue 39,2%

**Tecnologías de información y comunicación:** El 44,3% de los hogares manifestaron tener algún tipo de computador (de escritorio, portátil o tableta). En 2017 el porcentaje de hogares con conexión a Internet fue 50,0%. En 2016 fue 45,8%. En el 96,4% de los hogares a nivel nacional algún miembro contaba con teléfono celular en 2017. En cabeceras esta proporción fue 97,5% y en centros poblados y rural disperso fue 92,2%. En 2017 el 62,3% de las personas manifestaron usar internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo para el total nacional. Los dispositivos más utilizados para acceder a internet fueron el celular y el computador de escritorio. En 2017 el 81,7% de las personas que usaron internet lo hicieron a través del teléfono celular. En 2016 el 70,4% de las personas usó celular. Las personas que usaron computador de escritorio para acceder a internet fueron el 47,5% en 2017 y el 53,2% en 2016.

Con lo anterior podemos observar que la calidad de vida de Colombia a mejorado en todos los aspectos, esto gracias a que ha mejorado el desarrollo de la calidad humana es decir que cada vez más los colombianos pueden acceder a educación y mejorar la accesibilidad a los servicios públicos, aunque no sea muy notorio, esto es un gran avance para mejorar los índices de la calidad de vida de los colombianos <sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/CP\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/CP_ECV_2017.pdf)

**Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas, con dos o más NBI, en vivienda inadecuada, con servicios públicos inadecuados, en hacinamiento crítico, inasistencia escolar y alta dependencia económica**

Cuadro 12.

**Censo: 1973 – 1985 – 1993 - 2005**

NBI - PERSONAS	Censo			
	1973	1985	1993	2005
Personas con NBI	70,5	54,4	35,8	27,7
Dos o más NBI	44,9	22,8	14,9	10,6
Vivienda inadecuada	31,2	13,8	11,6	10,4
Servicios públicos inadecuados	30,3	21,8	10,5	7,4
Hacinamiento crítico	34,3	19,4	15,4	11,1
Inasistencia escolar	31,0	11,5	8,0	3,6
Alta Dependencia Económica	29,0	15,9	12,8	11,2

Fuente, DANE

cómo podemos observar en el cuadro número 12 desde 1973 las necesidades básicas insatisfechas han venido disminuyendo en gran medida, como lo demuestra la mejora que tuvo en los niveles de calidad de vida, lo que quiere decir que Colombia se encuentra en un constante desarrollo económico que permite a los colombianos tener mejores condiciones laborales, educativas y de vivienda

## **MIGRACION**

Según estimación realizada desde 1985, el DANE calculó que para 2005 había una población de 3.378.345 colombianos residiendo de manera permanente en el exterior. Los destinos elegidos por los migrantes colombianos según el DANE, son: Estados Unidos (34,6%), España (23,1%), Venezuela (20,0%), Ecuador (3,1%), Canadá (2,0%), Panamá (1,4%), México (1,1%), Costa Rica (1,1%), y con un porcentaje mínimo Australia, Perú y Bolivia.

La migración internacional en Colombia es un fenómeno creciente y heterogéneo cuyas causas y consecuencias están profundamente ligadas a la situación local y global. Los colombianos que emigran lo hacen por diversas razones y hacia diferentes destinos. Entre los principales motivos están la búsqueda de oportunidades laborales, teniendo en cuenta la demanda de fuerza de trabajo poco calificada en los países desarrollados y el efecto de la globalización sobre el aumento de fuerza de trabajo que busca una mayor remuneración en los países desarrollados. Así mismo, se encuentran causas como la

reunificación familiar, la mejora de los niveles de calidad de vida y la oferta de estudios en educación superior de otros estados.<sup>51</sup>

## IMPACTO EN EL SECTOR SOCIAL

Cuadro 13.

	AMENAZA	OPORTUNIDA
Colombia se encuentra es un constante crecimiento lo que ha permitido a los colombianos tener una mejor calidad de vida		X
las necesidades básicas insatisfechas en Colombia han venido desmullendo, lo que ha permitido que muchos colombianos cuenten con una vivienda digna como también a mejores condiciones laborales		X
La migración en Colombia es un fenómeno creciente debido a las ofertas laborales y educativas que se ofrecen en el exterior		X

<sup>51</sup> <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/migracion/historia>

## 15. ENTORNO TECNOLÓGICO:

Actualmente la tecnología ha logrado llevar a las empresas a aumentar el volumen de ventas, como también mejorar la calidad de sus productos, es por ello que Distri-yoli cuenta con una página oficial de la empresa además de aparecer en las plataformas electrónicas de directorios, también cuenta con un sistema de cámaras de seguridad lo cual le permite a su propietario un mayor control del local cuando no se encuentra en él, además de en la actualidad se encuentra en el proceso de instalación de un programa contable

En cuanto a los productos que maneja sus distribuidores son empresas que cuentan con la más alta tecnología a la hora de desarrollar sus productos, pues dichas empresas están certificadas con productos de alta calidad ya que trabajan constantemente en investigaciones que permitan mejorar sus productos

## 16. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

En el entorno legal se encontró que debido a las elecciones presidenciales que se presentan actualmente en el 2018 se genera un nuevo plan de gobierno lo cual puede generar modificaciones legales, tributarias, económicas y en las distribuciones de los recursos e inversión, lo cual puede afectar todas las ramas de la actividad económica a nivel nacional desde la elección del nuevo gobierno, además de esto se vienen las elecciones que se presentarán el próximo año en cuanto a la elección de alcaldes y gobernadores lo cual implica cambios en los planes de gobiernos departamentales y locales los cuales pueden favorecer o perjudicar los entes económicos

### 16.1 NORMATIVIDAD QUE RIGE A DISTRIYOLY

#### **ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)**

El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, El ICA diseña y ejecuta estrategias para, prevenir,

controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.<sup>52</sup> De acuerdo a lo establecido por el ICA Distri-Yoli actualmente hace una fumigación anual para cumplir con las norma que esta entidad le exige

Bogotá, 16 de diciembre de 2009. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, por medio de la resolución 3761 reglamentó la venta a granel de alimentos para perros y gatos, con el objeto de mejorar las condiciones sanitarias de comercialización de estos productos en el país, en este punto Distri-Yoli cuenta con las medidas de almacenamiento adecuadas para garantizar la calidad del producto

### **ICA El impuesto de Industria y Comercio**

El impuesto de Industria y Comercio es un gravamen de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en forma ocasional o permanente con o sin establecimientos, Es de carácter municipal<sup>53</sup>

Este impuesto lo pagan cuyas empresas pertenezcan al régimen simplificado y común como es el caso de Distri-yoli la cual paga un impuesto mensual

### **IVA**

Es el impuesto las ventas, o al valor agregado como también se le conoce, es el impuesto que se paga sobre el mayor valor agregado o generado por el responsable<sup>54</sup>, el cual de paga de manera bimestral en el caso de Distri-yoli

### **DECLARACION DE RENTA**

El impuesto de renta es el impuesto que debe pagar todo contribuyente sobre **las utilidades o rentas** que logre durante un año, esto se hace de manera anual

### **RETEFUENTE**

La retención en la fuente es un sistema de recaudo anticipado del impuesto sobre la renta y complementarios, del impuesto a las ventas, del impuesto de timbre nacional y

---

<sup>52</sup> <https://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>

<sup>53</sup> <https://www.contabilizalo.com/que-es-el-ica>

<sup>54</sup> [https://www.gerencie.com/impuesto-a-las-ventas.html#Concepto\\_de\\_lva](https://www.gerencie.com/impuesto-a-las-ventas.html#Concepto_de_lva)

del impuesto de industria y comercio; que consiste en restar de los pagos o en abonos en cuenta un porcentaje determinado por la ley, a cargo de los contribuyentes de dichos pagos o abonos en cuenta.<sup>55</sup>

Este impuesto se paga de manera mensual de tal manera que al cumplir el año ya se hayan pagado todos los impuestos correspondientes

## 17. ANALISIS DEL SECTOR

### 17.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

#### 17.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES

En el sector de comercio donde se ubica Distri-yoli, existen diferentes tipos de competidores en entre los cuales encontramos competidores ya sea por la distribución de los productos y marcas que maneja o ubicación de esta manera los clasificamos en tres (3) competidores grandes y uno (1) pequeño los cuales son

#### COMPETIDORES GRANDES (3)

- **DISTRIGRANJA → MARCA ITALCOL Y DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS**
- **DEPOSITO DE LA 27 → MARCA FINCA, SOLLA Y DISTRIBUCION DE SUS PRODUTOS**
- **AGROMASCOTAS → MANEJA TODO EL PORTAFOLIO DE LAS ANTERIORES Y PUNTO DE VENTA**

#### COMPETIDOR PEQUEÑO (1)

- **AGROFINCA → MARCA FINCA Y UBICACION**

### 17.3 CRECIMIENTO DEL SECTOR

Aunque Distri-yoli cuenta con cierta cantidad de competidores, se evidencia que no ha sido un obstáculo para su crecimiento como empresa ya que se encuentra ubicada en un buen punto de venta y esto ha facilitado el acceso al mercado ya que maneja todo el

---

<sup>55</sup> <http://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/como-pagar-retencion-fuente/53416>

portafolio de sus demás competidores lo que le permite un buen crecimiento dentro del sector comercial.

#### 17.4 CAPACIDAD DE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

Distri-yoli cuenta con un excelente servicio al cliente, una variedad de productos y buenos precios lo que permite al cliente suplir en mayoría su necesidad Esto ha hecho de Distri-yoli una buena elección a la hora de adquirir los productos necesarios ya sea para animales de cría o mascotas

#### 17.5 AMENAZA DE ENTRADA

##### **DIFERENCIACION DEL PRODUCTO**

Distri-yoli debido a su trayectoria en el mercado cuenta con una muy buen reconociendo de su nombre ya es el segundo distribuidor de itacol lo que le permite manejar excelentes precios en sus productos además de las diferentes marcas que maneja lo caracterizan por brindar una alta gama de productos lo que lo hace muy competitivos a nivel comercial

##### **ACCESO A MATERIA PRIMA**

La empresa cuenta con un buen acceso a la obtención de los productos que requiera ya que tiene un buen manejo en cuanto al cumplimiento de los pagos requeridos y el buen nombre d la empresa

#### 17.6 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES

En el sector comercial donde se ubica Distri-yoli se encuentra con una variedad de distribuidores reconocidos en el gremio los cuales fortalecen el servicio prestado por la empresa ya que son marcas reconocidas a nivel nacional, con lo anterior podemos afirmar que debido a la cantidad de los productos que demanda Distri-yoli se obtienen una buena negociación a la hora de definir los precios con sus proveedores

#### 17.7 PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES

El poder de negociación con los compradores se ve reflejado de manera positiva debido a que existe una buena negociación con los proveedores los que permite a Distri-yoli

brindar un buen precio a sus clientes, esto permite que se pueda negociar precio, cantidad de los productos y su calidad

## PRODUCTOS SUSTITUTOS

En cuanto la creación de nuevas empresas que brinden los mismos servicios existe cierto grado de amenaza, aunque por su reconocimiento y el manejo del precio de sus productos a logrado mantener a Distri-yoli en una buena posición en el sector comercial

## 18. BENCHMARKING

Por medio de la a matriz del perfil competitivo como podemos ver en la tabla nos permite obtener datos con los cuales podemos comparar una empresa en relación con la otra y que mejoras debe tener la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades frente a su competencia en el mercado

### 18.1 DESCRIPCION DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

- **DISTRI GRANJA:** La Empresa cuenta con instalaciones pequeñas, un sistema de microcréditos adicional a eso maneja un buen portafolios de productos y marcas, sus precios son competitivos en el mercado por ende su distribución es buena y su cantidad de clientes también se caracteriza por ser distribuidora de itacol

**DEPOSITO LA 27:** La empresa cuenta con instalaciones y una ubicación buena, maneja un buen portafolio de productos y marcas sus precios son competitivos, una excelente distribución de los productos de finca Solla, cuenta con una buena clientela, aunque no tiene intención de ampliar sus servicios

- **AGROMASCOTAS:** Es una Empresa con una excelente ubicación, sus instalaciones son amplias pero su almacenamiento es pequeño, se caracteriza por tener una amplia distribución de sus productos ya que es distribuidor directo de itacol, maneja excelentes precios y buena capacidad económica, se caracteriza por ser una empresa reconocida en el mercado



- **AGROFINCA:** Es una Empresa que cuenta con una excelente ubicación instalaciones moderadas de acuerdo a su ubicación, buen portafolio de productos y marca, les dan buen manejo a los precios de sus productos, si distribución es buena, se caracteriza por estar su buena ubicación lo cual le permita captar clientes con facilidad

### FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Cuadro 14.

		DISTRİYOLI		DISTRIGRANJA		DEPOSITO LA 27		AGROMASCOTAS		AGROFINCA		PROMEDIO	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	Calif.	Pond.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.
Instalaciones	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2.6	0.416
precio	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3.6	0.36
Acceso a crédito	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1.8	0.108
experiencia	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2.8	0.224
ubicación	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	2	0.28	3.2	0.448
marcas	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3.8	0.418
Portafolio de productos	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3.4	0.34
capacidad de almacenamiento	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2.6	0.156
Personal y perfil	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3.2	0.352
Distribucion	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3.8	0.304
Total	1	TOTAL	3.66	TOTAL	2.92	TOTAL	3.03	TOTAL	3.53	TOTAL	2.49	TOTAL	3

Para efectos de la ponderación de la empresa DISTRI-YOLY Los valores de las clasificaciones son los siguientes:

1 = Debilidad principal,

2 = Debilidad menor,

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza principal

## 18.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a la matriz del perfil competitivo de la empresa Distri-yoli frente a sus cuatro (4) principales competidores: DISTRIGRANJA, DEPOSITO LA 27, AGROMASCOTAS Y AGROFINCA, se puede concluir que el competidor más fuerte que tiene Distri-yoli es AGROMASCOTAS ya que es su competidor por punto de venta con una ponderación de 3,53, seguido por DEPOSITO LA 27 con una ponderación de 3,03 es competidor por distribución al igual que DISTRIGRANJA con una ponderación de 2.92 , también encontramos su competidor más débil que es AGROFINCA que es competidor por ubicación con una ponderación de 2,49

La importancia que tiene conocer las ventajas que tienen los competidores frente a Distri-yoli es que le permite evaluar qué puntos debe mejorar y buscar las estrategias adecuadas para lograr ventajas competitivas frente a la distribución y ubicación

## 19. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz EFE nos permite de una manera más fácil identificar y evaluar los factores externos que pueden beneficiar o afectar la empresa, facilitando la creación de estrategias que permitan minimizar los riesgos externos a los que se debe enfrentar Distri-yoli

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Cuadro 15.

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. El PIB del sector agrícola y comercio han contribuido de manera positiva al PIB nacional	Oportunidad	8.00%	4	0.32
2. la tasa de desempleo maneja una tendencia positiva ya que ha venido disminuyendo en los últimos cuatro años	Oportunidad	10.00%	4	0.4
3. variación desproporcional del IPC entre el año 2012 y 2017	Amenaza	4.00%	1	0.04
4. la población de palma valle, aunque es decreciente según lo proyectado aun cuenta con mano de obra joven	Oportunidad	8.00%	4	0.32
5. Frecuencia de paros que obstaculizan el transporte de carga y mercancía a nivel nacional	Amenaza	5.00%	1	0.05
6. La población nacional es muy diversa, con una tendencia de crecimiento lenta	Amenaza	4.00%	1	0.04
7. Mucha regulación del gobierno en el sector	Amenaza	2.00%	2	0.2
8. Popularización del internet y redes sociales	Oportunidad	10.00%	4	0.4
9. Incremento en el uso de aplicaciones que ofrecen servicios de compra de alimentos a domicilio	Oportunidad	10.00%	4	0.4
10. Alto porcentaje de la población Colombiana que tienen mascotas	Oportunidad	8.00%	4	0.32
12. Alta informalidad en el sector de oferta de alimentos, relacionados que generan bajos costos administrativos	Amenaza	5.00%	1	0.05
13. Alto nivel de rentabilidad en el sector de restaurantes, frutas, refrigerios y bebidas	Oportunidad	4.00%	1	0.04
14. Cultura empresarial y familiar de celebrar fechas especiales, cumpleaños mediante refrigerios, almuerzos y cenas	Oportunidad	7.00%	1	0.07
15. Probabilidad de nueva reforma tributaria	Amenaza	4.00%	1	0.04
16. Incremento en la inseguridad en las principales ciudades	Amenaza	6.00%	1	0.06
18. Facilidad para el acceso a la financiación	Oportunidad	4.00%	3	0.12
19. Incremento en el acceso a Franquicias por parte de los Colombianos como mecanismo de inversión y emprendimiento	Oportunidad	5.00%	4	0.2
	<b>TOTALES</b>	<b>104%</b>		<b>3.07</b>

## **CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

La calificación de los factores externos se da a partir del reconocimiento de las oportunidades y amenazas a la que se debe enfrentar Distri-Yoly, donde se califican con un porcentaje entre 0.0 y 1.0 de acuerdo a la relevancia que están teniendo en el sector donde se mueven las empresas, adicional una calificación de 1 a 4, donde

1= deficiente, 2= nivel promedio, 3= arriba del promedio y 4= excelente.

Estas calificaciones se basan en la eficacia de la estrategia de las empresas.

El valor ponderado total promedio es 2,5, el máximo es 4,0 y el mínimo es 1.0

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS**

En base al análisis realizado y dando la importancia que corresponde a todos los factores que rodean a la empresa Distri-Yoly se logró evidenciar como lo muestra la tabla ( 8.1) que la empresa está por encima del promedio de 2.5 obteniendo como resultado un promedio de 3.02, lo que quiere decir que la empresa cuenta con la capacidad de poder aprovechar las oportunidades y crear estrategias que minimicen los riesgos de amenazas dentro del mercado .

### **OPORTUNIDADES**

De acuerdo al análisis realizado la matriz EFE se pudo deducir que las oportunidades con las que cuenta Distri-Yoly para su crecimiento son las siguientes:

La contribución del sector agrícola y comercio al PIB, ya que esto muestra que la rama económica donde se ubica Distri-Yoly cuenta con una alta participación en el mercado, con ello otro beneficio es la disminución de la tasa de desempleo, pues esto ayuda a que el comercio de cierto modo tenga una mayor movilidad, otro beneficio es que Distri-Yoly cuenta con una población relativamente joven la cual beneficia a la empresa ya que son estos los que utilizan los mecanismos de navegación como lo son las redes sociales donde se dan a conocer los productos de la empresa adicional a esto la nueva tecnología le permite a la empresa un mayor control de sus entradas, salidas, a los sistemas contables, y el acceso a correos electrónicos

Otro de los beneficios con los que cuenta la empresa es que gracias a su posición en el mercado cuenta con facilidad para el acceso a sistemas de financiación lo que le permitiría a la empresa realizar mejoras cuando lo desee

## **AMENAZAS**

De acuerdo a análisis que se realizó a los factores externos de la empresa Distri-Yoly, esta corre con algunas amenazas en el entorno que la pueden perjudicar por ende esta debe crear estrategias que ayuden a mitigar ese tipo de impactos negativos que rodean el sector donde esta se encuentra, a continuación nombraremos las más relevantes:

- La variación de IPC en los últimos años entre 2012 y 2017 muestra que no es estable
- La frecuencia de paros de camioneros a nivel nacional, desfavorece a la empresa ya que esta cuenta con uno para transportar la mercancía que piden sus clientes más grandes
- La regulación del gobierno en el sector, muchas veces perjudica las grandes industrias y con ello las pequeñas y medianas empresas
- La informalidad con la que muchos trabajan en el medio del comercio perjudica de cierto modo a la empresa que deben pagar todos sus impuestos y vender a un valor superior a la mercancía
- La probabilidad de una nueva reforma en el nuevo gobierno
- La inseguridad es un riesgo que corren las empresas ya que muchas veces estas se ven obligadas a cerrar por el tema de extorsión

## 20. ANALISIS INTERNO EVALUACION DE FACTORES POR AREAS

### ANALISI DE PROCESO DE DIRECCION

La matriz de Análisis interno nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa Distri-Yoli teniendo en cuenta los factores que más influyen dentro de la ella para su rendimiento, de acuerdo con esto se le da una calificación de la matriz de 1 a 10 según la importancia de cada factor donde 1 = muy malo Y 10= muy bueno, seguido de un puntaje máximo de 10 por cada variable. El puntaje es obtenido por la división entre el total de la calificación y el total del puntaje máximo. En este caso fue de 33.5 %

#### 20.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ÁREA DE GERENCIA

Cuadro 16.

		FACTOR	CALIFICACION	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
PROCESO DE DIRECCION	PLANEACION	1. Objetivos a corto mediano y largo plazo claros, concisos y cuantificables	4	50	24%
		2.presupuestos por áreas y por objetivos	3		
		3. sistema de información gerencial	2		
		4. pronósticos financieros, operativos y técnicos	2		
		5.estrategias empresariales y por áreas	1		
		<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		
	ORGANIZACION	1. Diseño de áreas y asignación de tareas, funciones, metas, responsabilidades	3	50	46%
		2. Delegación de responsabilidades	1		
		3. Coordinación	8		
		4. Comunicación	8		
		5.Seguimiento y control	3		

	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>		
<b>DIRECCION</b>	1. Análisis de contexto externo	2	60	37%
	2. Análisis de contexto interno	4		
	3. Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto externo	4		
	4. Análisis de sensibilidad de los objetivos a cambios en el contexto interno	5		
	5. Análisis de prioridades	4		
	6. Toma de decisiones	5		
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>		
<b>CONTROL</b>	1. Análisis de presupuestado vs. real	3	40	20%
	2. Análisis de diferencias	1		
	3. análisis de fuentes, causas e impactos	3		
	4. análisis de tendencias	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		
<b>ANALISIS DE PROBLEMAS</b>	1. Reporte de problemas	5	40	58%
	2. Reporte de incidentes	5		
	3. Reporte de dificultades	8		
	4. análisis de causas y consecuencias	5		
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	1. La toma de decisiones esta soportada por un sistema de información gerencial	5	30	40%
	2. La toma de decisiones se basa en información verificable y confiable	5		
	3. Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y del área	2		
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		

	<b>COMUNICACIÓN</b>	1. Las decisiones del área gerencial son comunicadas por escrito al personal de coordinadores	1	40	10%
		2. La información de las áreas a gerencia se realiza por escrito	1		
		3. La gerencia, los encargados del área y coordinadores informan sus novedades por escrito	1		
		4. La gerencia, las áreas informan aspectos generales de la empresa, sus proyectos y resultados a sus colaboradores	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>			
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>310</b>	<b>33.5%</b>	

Fuente: Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe

## PLANEACION

De acuerdo con el análisis realizado en este primer punto encontramos que la empresa Distri-Yoli obtuvo una calificación de sus variables entre 1 y 4 para un total de 12 puntos, donde obtuvo un puntaje obtenido fue de 24% sobre el 100%. Lo que esto indica es que la empresa actualmente no cuenta con una buena estructura organizacional en el área de planeación, por ende, su déficit es alto y esta área requiere una intervención inmediata

## ORGANIZACIÓN

Con el análisis realizado en este segundo punto se pudo determinar que la empresa Distri-yoli obtuvo un puntaje del 46% sobre el 100% donde las variables 3 y 4 obtuvieron una calificación de 8 puntos acercándose al puntaje máximo, aun así, el área debe ser intervenida de forma rápida con el fin de mejorar las variables 1,2 y 5 que le permitan llegar por lo menos a un 80 % del puntaje obtenido

## DIRECCION

En este punto se encuentra que la empresa Distri-Yoli obtuvo una calificación de 2 puntos en la variable 1, de 4 puntos en las variables 2, 3 y 5 , de 5 puntos en la variable 4 y 6



para un total de 22 puntos, lo que refleja es que el puntaje obtenido es del 37 % sobre el 100 % es decir que el área de dirección debe ser intervenida de forma rápida con el fin de que llegue por lo menos al 70% de su cumplimiento como el fin de que mejore esta área

## **CONTROL**

De acuerdo con la calificación dada en el área de control las variables 2 y 4 cuentan con un puntaje de 1 cada una y un puntaje de 3 entre las variables 1 y 3 para un total de 8 puntos, con lo que se puede notar que el puntaje obtenido es tan solo del 20% sobre el 100%, es decir que este área debe ser intervenida de manera inmediata ya que cada proceso se maneja de forma empírica lo que hace que no sea una información 100% correcta

## **ANALISIS DE PROBLEMAS**

Encontramos que en la empresa Distri-Yoli obtuvo una calificación de 5 en sus variables 1,2 y 4 y de 8 puntos en la variable 3 que para el caso sumaron un total de 23 puntos, obteniendo un puntaje del 58% sobre el 100% lo que señala que esta área se debe intervenir de manera rápida con el fin de mejorar la forma en que se realizan estos procesos

## **TOMA DE DECISIONES**

En base a la calificación del área de toma de decisiones, la cual contiene 3 variables, tales como, (1).La toma de decisiones esta soportada por un sistema de información gerencial con un puntaje de 5, (2.) La toma de decisiones se basa en información verificable y confiable con un puntaje de 5 y (3) Para la toma de decisiones se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y del área, con un puntaje de 2, para un total de 12 puntos donde el puntaje obtenido es del 40% sobre el 100% es decir que esta área debe ser intervenida de manera rápida para el mejoramiento de la estructura de la toma de decisiones ya que solo depende de una persona

## COMUNICACIÓN

De acuerdo a la calificación dada en esta área, se pudo observar que se encuentra en un gran déficit ya que su puntaje en todas las variables es de 1 para un total de 4 puntos y un porcentaje del 10% sobre el 100% es decir que su intervención debe ser inmediata con el fin de mejorar el área de comunicación dentro de la empresa ya que todo se hace de manera informal sin soporte alguno dentro de la organización

### 20.2 ANÁLISIS DEL ÁREA DE RRHH

En el área de recursos humanos tendremos en cuenta todas las facetas que contribuyan con el éxito de la empresa, es decir de acuerdo a su calificación se tendrán en cuenta las fortalezas y debilidades que influyen directamente en los objetivos de la empresa y su competitividad en el mercado.

La calificación que se utilizara en la siguiente tabla será de 1 a 10 donde uno es el menor puntaje y 10 el puntaje máximo

### MATRIZ DEL ÁREA DE RRHH

Cuadro 17.

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	EVALUACIÓN PORCENTUAL
SELECCIÓN	La empresa cuenta con un perfil del colaborador para cada cargo	3	60	21.7%
	Se tiene establecido un proceso de selección y evaluación	1		
	Se tiene establecido un proceso de formación	1		
	Se tiene establecido un proceso de seguimiento	2		
	La empresa establece medidas para prevenir altos niveles de rotación	5		
	La empresa conoce los periodos de alta rotación del personal	1		
TOTAL		13		
FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN		EVALUACIÓN PORCENTUAL

DESARROLLO PERSONAL	Se cuenta con una planeación del proceso de desarrollo del personal	4	50	24.0%
	Se identifican, miden y mejoran las competencias laborales de los colaboradores	3		
	Se hace un seguimiento al plan de formación del colaborador	3		
	Se implementan planes de mejora a aquellos colaboradores con niveles bajos en competencias según los cargos	1		
	Se posee un plan de formación por valores	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EVALUACION</b>		<b>EVALUACION PORCENTUAL</b>
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO	Se tiene una planeación del área	3	60	23.3%
	Se tiene establecidas las metas por cada área y cargo	1		
	Se hace una medición del desempeño de los colaboradores	3		
	Se establecen planes de mejora luego de las evaluaciones de desempeño	1		
	Se tiene implementado o diseñado un plan de compensación por cumplimiento de metas	4		
	Se tiene establecido un plan de reconocimiento al personal	2		
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>PUNTAJE MAXIMO</b>	<b>EVALUACION PORCENTUAL</b>
COMPETENCIAS	Se han identificado las competencias generales, corporativas y laborales en la empresa	3	60	13.3%
	Se han implementado programas de formación en competencias	1		
	Se tienen establecidas evaluaciones por competencias	1		
	Se tienen establecidos planes de mejora luego de las evaluaciones	1		

	Se tiene diseñado e implementado un programa de certificación en competencias para el personal	1		
	Se realiza mediciones del clima laboral en la empresa	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EVALUACION</b>		<b>EVALUACION PORCENTUAL</b>
<b>BIENESTAR</b>	Se ha caracterizado el nivel de bienestar entre los colaboradores y sus familias	2	30	13.3%
	Se planifican labores para incrementar los niveles de bienestar de los colaboradores y sus familias	1		
	Se implementan labores para mejorar el bienestar de los colaboradores y sus familias	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>260</b>	<b>19.62%</b>

**Fuente:** Docente Jose Fernando Guerrero Villafañe

Con lo anterior podemos observar que la empresa Distri-yoli no cuenta con un área de recursos humanos establecida que le permita llevar un buen control del funcionamiento y motivación de sus colaboradores, lo que significa que es un área que debe ser intervenida de manera inmediata con el fin de diseñar un plan estratégico de mejora de esta área, ya que todo se hace de manera verbal

### 20.3 ANALISIS DEL AREA COMERCIAL

El área comercial es fundamental dentro de una organización, de acuerdo a esto calificaremos de 1 a 10 puntos cada área que la conforma con el fin de evaluar su funcionamiento en la empresa

## MATRIZ DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 18.

FAS E	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
CLIENTE	Tiene idea de por qué prefieren sus productos o servicios	5	70	52.9%
	Conoce la tendencia de su mercado	6		
	Tiene identificada algunas características de sus clientes	5		
	El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa	10		
	Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos	5		
	Se realizan investigaciones de mercado	2		
	Conoce cuál es la dinámica de la participación de sus ventas por cliente	4		
TOTAL	37			
FAS E	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
COMPETENCIA	Se cuenta con una imagen que diferencie a la empresa de la competencia	8	50	72.0%
	Conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores	5		
	Fija los precios con base a costos y competencia	7		
	Desarrolla un seguimiento a los precios de la competencia	9		
	Reacciona con agilidad ante las estrategias de la competencia	7		
TOTAL	36			
FAS E	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
CONTROL	Tiene establecida una planeación del área	1	80	20.0%
	Se lleva un control de la efectividad en cada fase de las ventas (toma de pedido, facturación y manejo de efectivo)	4		
	Se hace gestión individualizada por cliente	3		
	Las estrategias de venta se planean y controlan	2		
	Se tiene establecido un presupuesto de ventas, por segmento, por servicio, por punto de venta	1		
	La empresa lleva un seguimiento actualizado de los segmentos de sus clientes	2		
	Se controla de manera efectiva los inventarios de productos entregados	2		
	Se cuenta con un control de los indicadores comerciales principales y su variación por comercial, nicho y servicio	1		
TOTAL	16			

FAS E	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
COMUNICACIÓN PROMOCIONAL	Emplea medios personales y no personales para dar a conocer su producto y/o servicio	5	60	28.3%
	Se diseñan y ejecutan campañas, actividades de publicidad, promoción de ventas, <i>merchandising</i> , etcétera.	3		
	Evalúa los resultados de las estrategias de comunicación con los clientes	1		
	Tiene una comunicación continua e individualizada con los diferentes perfiles de clientes	5		
	Emplea adecuadamente los diferentes medios de comunicación para llegarle al cliente	2		
	Sobre estrategias de promoción, se tiene un calendario de actividades de promoción, difusión y ventas definido, controlado y con metas establecidas	1		
	TOTAL	17		
FAS E	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
FORMACION	Se cuenta con un plan de formación enfocada en las competencias comercial, negociación y de servicio,	1	40	12.5%
	¿Se cuenta con un plan de formación de conocimiento de los productos?	2		
	Se cuenta con la implementación de estrategias comerciales basadas en redes sociales	1		
	Se hace seguimiento a los resultados de los procesos de formación	1		
	TOTAL	5		
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>300</b>	<b>37.00%</b>

Fuente: Docente José Fernando Guerrero Villafañe

De acuerdo a lo establecido en la tabla se observa que existen muchas falencias dentro de la empresa, donde las áreas deben ser intervenidas de manera inmediata para el mejoramiento y funcionamiento de las mismas ya que no se tienen establecidas y el propietario es quien de una manera muy empírica y sin un control adecuado maneja estas áreas lo cual lo ha llevado a cometer errores que perjudican la empresa

#### 20.4 ANALISIS DEL AREA DE OPERACIONES

En el área de operación de la empresa Distri-Yoli se tienen en cuenta las fases donde se desarrollan diferentes actividades con el fin de medir su desempeño, de acuerdo a lo

anterior se califica con una puntuación de 1 a 10 por cada actividad y el puntaje sumado nos arrojará en qué estado se encuentran estas áreas

### MATRIZ DEL ÁREA DE OPERACIONES

Cuadro 19.

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
PLANEACION DEL SERVICIO	La empresa determina adecuadamente los requisitos para los productos y procesos	6	40	57.5%
	La empresa determina adecuadamente las características, condiciones, volúmenes o cuantía de los recursos necesarios para dar conformidad a los productos solicitados por el cliente	8		
	La empresa posee un mecanismo que facilite el seguimiento del cumplimiento de los turnos del personal según lo planeado	4		
	La empresa brinda garantía en el cumplimiento de los procesos de manipulación de los productos	5		
	TOTAL	23		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
ANALISIS DE RIESGO	Se tiene un proceso definido para analizar el riesgo en las diferentes áreas de la empresa	1	70	21.4%
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar los servicios y productos de la empresa	8		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar el seguimiento de los riesgos	1		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis del entorno de la empresa	1		
	Se cuenta con un proceso definido para analizar los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores	2		
	Se cuenta con el personal idóneo y suficiente para realizar el análisis de los requerimientos de seguridad y productividad	1		
	Se cuenta con elementos tecnológicos que mejoren el análisis de riesgo, análisis de entorno y los requerimientos de seguridad de los clientes	1		
TOTAL	15			
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
Equipos	Se cuenta con un área de mantenimiento de equipos o se sub contrata	4	60	43.3%
	Los equipos tienen ficha técnica	3		
	Se cuenta con el personal suficiente para realizar la cotización e instalación de los equipos	5		
	Desarrolla un seguimiento a los equipos	5		
	Se tiene claro los equipos a reponer, actualizar lo repotenciar	4		
	Se hace seguimiento y control a la instalación y mantenimiento de equipos	5		

	TOTAL	26		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
Prestación del servicio	Se tiene establecido el protocolo de atención, servicio al cliente y ventas	5	70	34.3%
	Se tiene un sistema de asignación, gestión y control de turnos	4		
	Se cuenta con un análisis de perfiles, competencias y habilidades del personal para cubrir las necesidades de los clientes	5		
	Se cuenta con un proceso definido para la selección del personal	3		
	Se cuenta con un mecanismo de monitoreo, coordinación y control de las labores de servicio	5		
	Se hace un control de las QPRS por puesto de servicio	1		
	Se seguimiento de los resultados de PQRS	1		
	TOTAL	24		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
ELEMENTOS DEL SERVICIO	La empresa cuenta con un manual para la prestación del servicio	1	80	62.5%
	La empresa cuenta con los equipos adecuados para la prestación del servicio	8		
	La empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para la prestación del servicio	8		
	La empresa cuenta con un uniforme reglamentario	10		
	Cada colaborador cuenta con su dotación adecuada para la prestación del servicio	10		
	Se cuenta con personal de coordinadores suficiente y capacitado para las labores de prestación del servicio	5		
	Se poseen mecanismos tecnológicos para el control en los puestos de servicio	3		
	Se cuenta con mecanismos de seguimiento y control del servicio	5		
	TOTAL	50		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
DISEÑO DE SERVICIOS	La empresa cuenta con mecanismos que le permitan diseñar nuevos productos	5	40	55.0%
	La empresa planifica, presupuesta y dispone de los recursos humanos, técnicos y presupuestales requeridos para el diseño de nuevos servicios	7		
	La empresa delega, asigna responsabilidades, define cronogramas y metas para las labores de diseño de nuevos servicios	5		
	La empresa cuenta con mecanismos de gestión y control de cada fase de diseño de nuevos productos	5		
	TOTAL	22		
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>360</b>	<b>44.44%</b>

Fuente: Docente José Fernando Guerrero Villafañe

con la tabla anterior se puede observar que también es un área que requiere de una intervención rápida ya que cada fase tiene un déficit alto, donde de 360 puntos posibles



solo cumple con 160 es decir que del 100% de su funcionamiento solo cumple con el 44.44% de efectividad encontrándose por debajo de la mitad del promedio establecido, esto también debido a que sus faces se controlan de manera verbal y sin un control adecuado por el propietario

## 20.5 AREA DE COMPRAS Y ALMACEN

Una de las tareas más importantes dentro de la organización es tener bien definido el área de compras y almacenamiento ya que esto puede mejorar considerablemente su margen de benéficos ya que de no tener bien establecida esta área se comente frecuentes errores pues de esta área influye directamente con la estructura financiera de la empresa adicional influye en el cumplimiento de los objetivos

### COMPRA Y ALMACEN

Cuadro 20.

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
POLITICAS DE COMPRAS	Se tiene una planeación de compras	5	60	56.7%
	Se tiene establecido un protocolo de compras en la empresa	6		
	Se tiene identificados los productos estratégicos y los generales	5		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos de los valores de compra	5		
	Los mecanismos de selección de proveedores se tienen establecidos y se cumplen	9		
	Se tiene establecido los procesos de calificación de proveedores	4		
	TOTAL	34		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL

Planeación	Cada área y punto de venta reporta sus necesidades de compras de forma planeada y con anticipación	1	60	40.0%
	Se establecen fechas específicas para las compras	4		
	Se posee una planeación para la entrega de productos o insumos	4		
	Se coordina con proveedores para facilitar la entrega de los productos adquiridos de forma oportuna	3		
	Los procesos de compra son soportados por facturas	8		
	Se hace seguimiento y control a las compras	4		
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>		
<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EVALUACION</b>		<b>EVALUACION PORCENTUAL</b>
ALMACEN	La entrada y salida de mercancías cuenta con un proceso administrativo	4	30	23.3%
	Se cuenta con inventarios mínimos por producto	2		
	Se tienen establecidos indicadores de gestión y control para el almacén en línea	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>150</b>	<b>43.33%</b>

**Fuente:** Docente José Fernando Guerrero Villafañe

De acuerdo a los resultados arrojados en la matriz de compra y almacén observamos que de una calificación del 100% solo se alcanza un 43,33% es decir que esta área necesita ser intervenida en cada una de las fases de forma rápida y el área de almacén de forma inmediata, ya que esto debe estar generando costos para la empresa por no tener una estructura adecuada de su funcionamiento

## 20.6 AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

El área de servicio al cliente es de suma importancia dentro de las organizaciones ya que a medida que crece la competencia crece la variedad de productos ofertados y

quienes los consumen se vuelven cada vez más exigentes, pues cuando este encuentra lo que busca y adicional recibe una buena atención, hace que este regrese y hasta que recomiende la empresa.

### ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro 21.

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION PORCENTUAL
POLITICA DE SERVIVIO AL CLIENTE	Se tiene un protocolo de servicio y atención al cliente	1	60	25.0%
	Se tienen definidas las prácticas de servicio y atención al cliente en la empresa	2		
	Se tienen definidas las prácticas de atención al cliente en la empresa	4		
	Se tiene establecidos los niveles de decisión en términos deservicio y atención al cliente	4		
	Se tiene establecido los procesos de seguimiento y control a PQRS	1		
	La empresa cuenta con indicadores de gestión en servicio y atención al cliente	3		
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION		EVALUACION PORCENTUAL
GESTION DEL CLIENTE	Se cuenta con una plataforma tecnológica para la gestión del servicio y la atención al cliente	1	50	16.0%
	El personal cuenta con formación en servicio y atención al cliente	2		
	La empresa tiene implementado mecanismos para fomentar la cultura del servicio y la atención al cliente	2		
	Se tienen establecidos protocolos de servicio y atención al cliente	2		
	Se hace seguimiento y control en línea	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>110</b>	<b>20.91%</b>

**Fuente:** Docente José Fernando Guerrero Villafañe

Lo anterior hace referencia a una de las debilidades más grandes que tiene la empresa y es la atención al cliente ya que de 100 puntos posibles solo cuenta con 23 en total lo que quiere decir que las fases de esta área deben ser intervenidas de forma inmediata ya que perjudica la empresa, debido a que no se lleva un control en ninguna de las matrices establecidas anteriormente el propietario no puede identificar en qué medida esto puede estar perjudicando la empresa y sus ingresos.

## 20.7 AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Por medio del área de contabilidad y finanzas es que una empresa puede conocer su situación económica, es decir que de acuerdo al comportamiento de dichas áreas se pueden tomar decisiones que afecten o favorezcan la empresa, a continuación, evaluaremos las fases que nos permitan conocer el estado actual de estas áreas en la empresa asesorada

### MATRIZ DEL AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Cuadro 22.

FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	MAXIMO PUNTAJE	EVALUACION PORCENTUAL
INVERSION Y DIVIDENDOS	Existe una labor de presupuestación y asignación del capital y recursos para los proyectos, productos, servicios y divisiones de la empresa	4	70	44%
	Los presupuestos se cumplen	4		
	Se determinan y valoran las necesidades de financiamiento y su composición entre corto y largo plazo	6		
	Se desarrollan estrategias financieras para optimizar adelantar proyectos nuevos	2		
	Se cuenta con un plan de expansión a futuro	5		

	Se cuenta con una política de pago de dividendos	5		
	La relación entre ingresos de la empresa y el valor de los aportes ha incrementado en los últimos dos años	5		
	TOTAL	31		
FASE	DESCRIPCION	EVALUACION	AXIMO PUNTAJE	EVALUACION PORCENTUAL
FUNDAMENTALES	Los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo	9	60	57%
	Los indicadores de actividad presentan un uso adecuado de los recursos de la empresa	6		
	Los indicadores de actividad presentan una dinámica positiva en la empresa	5		
	Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva y creciente	6		
	Los indicadores de crecimiento de la empresa muestran una posición económica creciente en el mercado	7		
	La empresa cuenta con un análisis de costos por actividades	1		
	TOTAL	34		
	GRAN TOTAL	65	130	50.0%

**Fuente:** Docente José Fernando Guerrero Villafañe

En la matriz anterior encontramos que el área de finanzas y contabilidad pese a que tiene quien lleve una contabilidad dentro de la empresa, no cuenta con una estructura que permita llevar un mejor control de los movimientos que afectan la empresa lo que es una debilidad dentro de misma, lo que quiere decir que esta área debe ser intervenida de forma rápida y tomara las medidas correspondientes que permitan fortalecer esta área

## 21. RESUMEN GENERAL DE LAS AREAS CALIFICADAS DENTRO DE LA EMPRESA

La empresa Distri-yoli pese a que es una empresa con varios años dentro del mercado y tener un reconocimiento, es una empresa con muchas falencias internas ya que su

propietario todo lo maneja de una manera informal y sin una estructura adecuada que le permita un mayor control de la empresa y su funcionamiento.

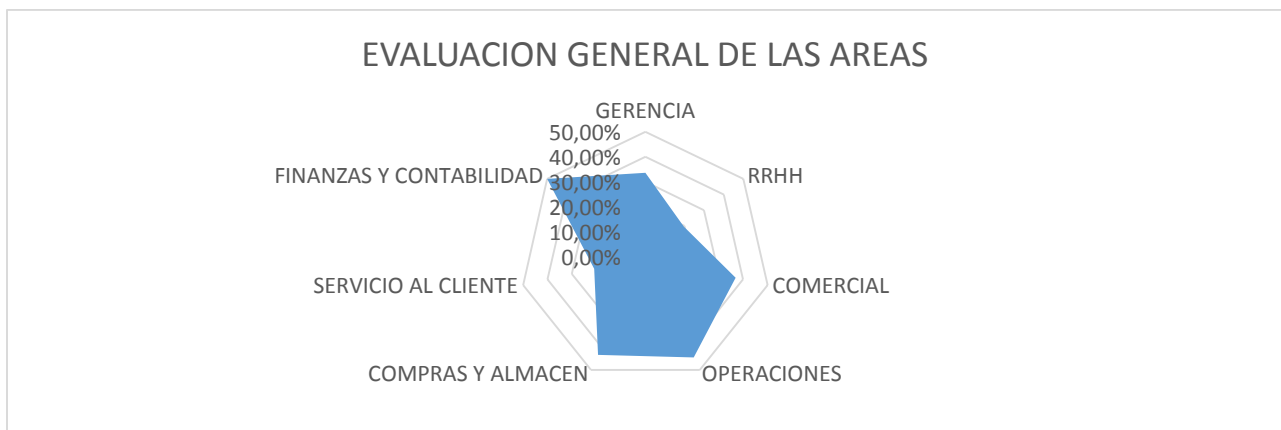
A continuación, se mostrar en la tabla los resultados obtenidos en porcentajes generales de cada una de las áreas en cuanto al estado en que se encuentra actualmente la empresa Distri-yoli.

### RESUMEN GENERAL DE LAS ÁREAS

Cuadro 23.

AREA	PORCENTAJE
GERENCIA	33.55%
RRHH	19.62%
COMERCIAL	37.00%
OPERACIONES	44.44%
COMPRAS Y ALMACEN	43.33%
SERVICIO AL CLIENTE	20.91%
FINANZAS Y CONTABILIDAD	50.00%
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>35.55%</b>

Grafica 8.



De acuerdo a el análisis general interno que se muestra en la anterior tabla y grafica se pudo determinar que:

Las áreas con mayor déficit dentro de la empresa son el área de recursos humanos y de servicio al cliente, puesto que el área de recursos humanos de un 100% cuenta con solo

un 19.62 % y servicio al cliente de un 100% cuenta con tan solo el 20.91%, es decir que so áreas que deben ser intervenidas de manera inmediata con el fin de crear una estructura solidad que permita un rendimiento óptimo de estas áreas dentro de la empresa

En segundo lugar encontramos las que requieren de una intervención rápida tal como son el área de gerencia que de un 100% solo cumple con el 33.5 % del porcentaje total, seguido a esta área encontraos el área comercial quien solo cuenta con el 37.0% del 100% establecido, el área de almacén y compras que también se encuentra por debajo de la mitad del 100% con tan solo un 43.33%, seguido del área de operaciones que cuanta con solo el 44.44% lo que quiere decir que también se encuentra por debajo de la mitad del porcentaje establecido y por último el área de finanzas y contabilidad que cuenta con un porcentaje del 50.0% del 100% establecido lo que requiere una mejora para un mejor funcionamiento

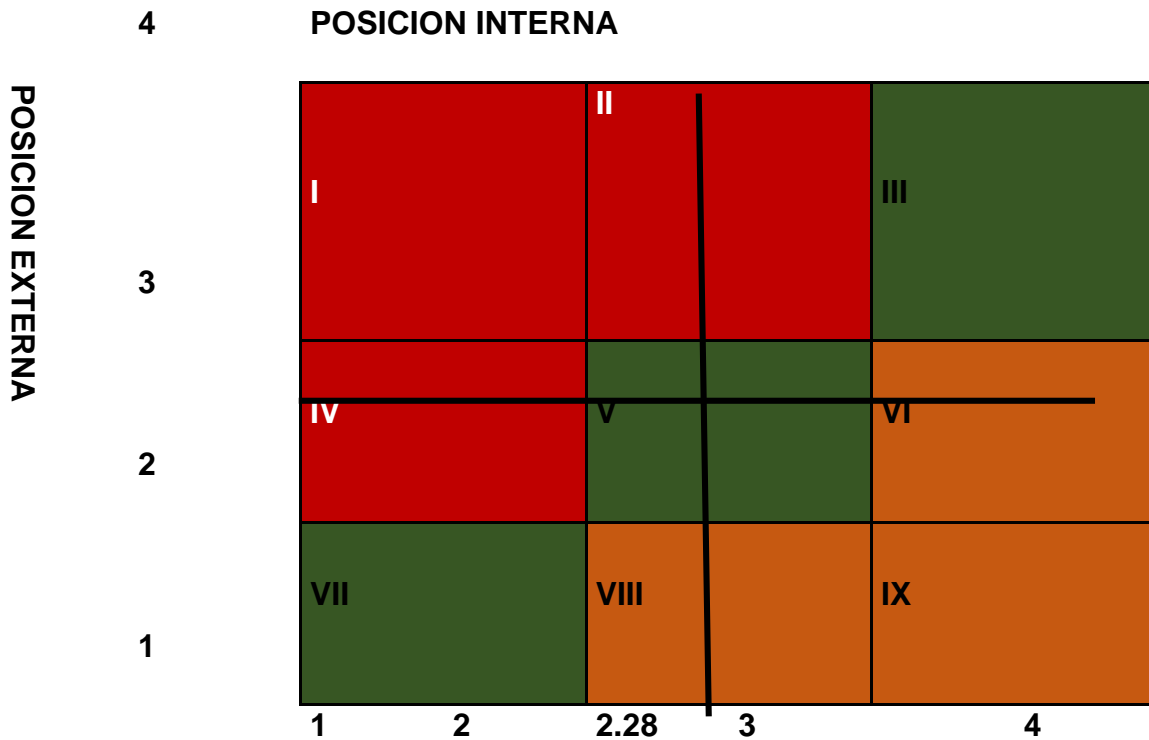
Con lo anterior se puede concluir que la empresa Distri-yoli no cuenta con una estructura establecida en ninguna de sus áreas lo que presenta un déficit en todos los componentes que la conforman por ende debe ser intervenida de manera inmediata con el fin de darle solución a las problemáticas que arrojó la evaluación interna de la empresa.

## 22. POSICIÓN INTERNA – EXTERNA DE DISTRI-YOLI

La matriz interna externa es un mecanismo que nos permite evaluar la empresa tomando en cuenta todos los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) permitiendo cuantificar, graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes dicha matriz.

## POSICION INTERNA-EXTERNA

Grafica 9



**FUENTE:** Adaptación al libro de Conceptos de administración estratégica de Fred David

según los resultados la matriz puede dividirse en tres regiones:

- Las divisiones que se ubican en las casillas I, II o IV indican “Crecza y Desarróllese”
- Las casillas III, V o VII indican “Resistan”
- Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX indican “Coseche o Elimine”



El resultado de la matriz de la empresa Distri-yoli es en el cuadrante número V, lo que indica que se deben desarrollar estrategias de” RESISTIR “lo cual implica el desarrollo de estrategias más fuertes en la parte interna para disminuir el impacto y las debilidades, y poder aprovechar los aspectos positivos de la parte externa

### 23.MATRIZ DOFA

De acuerdo al análisis realizado en los matices de evaluación de los factores externos e internos se pudo identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tiene la organización, de acuerdo a ello se debe identificar cuáles son las estrategias adecuadas que se deben aplicar para que la empresa logre su objetivo.

Teniendo identificado lo anterior se procede a realizar una matriz cruzada donde se identifica la estrategia que más le convenga a la organización.

### MATRIZ DOFA

Cuadro 24.

<b>Matriz FODA</b>	<b>Debilidades (D) Lista de Debilidades</b>	<b>Fortalezas (F) Lista de Fortalezas</b>
<b>Oportunidades (O) Lista de Oportunidades</b>	Estrategias (DO): Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO): Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
<b>Amenazas (A) Lista de Amenazas</b>	Estrategias (DA): Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA): Usar fortalezas para evitar amenazas

**Fuente:** Material de clase

## OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuadro 25.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	El PIB del sector agrícola y comercio han contribuido de manera positiva al PIB nacional
	<b>O2</b>	la tasa de desempleo maneja una tendencia positiva ya que ha venido desmullendo en los últimos cuatro años
	<b>O3</b>	según la pirámide poblacional de Palmira valle, aunque es decreciente según lo proyectado aun cuenta con una población relativamente joven en un futuro
	<b>O4</b>	Actualmente la educación a nivel nacional viene en un proceso de crecimiento lo que es sumamente beneficioso para Colombia y las ramas de la actividad económica ya que se genera mano de obra calificada
	<b>O5</b>	Colombia se encuentra es un constante crecimiento lo que ha permitido a los colombianos tener una mejor calidad de vida
	<b>O6</b>	las necesidades básicas insatisfechas en Colombia han venido desmullendo, lo que ha permitido que muchos colombianos cuenten con una vivienda digna como también a mejores condiciones laborales
	<b>O7</b>	Popularización del internet y redes sociales
	<b>O8</b>	La migración en Colombia es un fenómeno creciente debido a las ofertas laborales y educativas que se ofrecen en el exterior
	<b>O9</b>	Accesibilidad a créditos en los bancos
	<b>O10</b>	Tamaño del mercado, a nivel regional
	<b>O11</b>	Alianzas estratégicas, con proveedores

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>	De acuerdo con las variaciones del IPC desde el año 2012 al 2017 se puede identificar que hay una variación desproporcional año tras año, lo cual quiere decir que la tasa de precios en el mercado es muy inestable
	<b>A2</b>	La población nacional es muy diversa, con una tendencia de crecimiento lenta lo puede afectar las ramas de la actividad económica debido a la falta de mano de obra joven
	<b>A3</b>	el manejo administrativo y nuevas políticas que pueda generar el nuevo gobierno
	<b>A4</b>	Poco conocimiento acerca de los beneficios que se pueden obtener, aplicando ciertas propuestas que lanza el gobierno
	<b>A5</b>	Frecuencia de paros que obstaculizan el transporte de carga y mercancía a nivel nacional
	<b>A6</b>	La población nacional es muy diversa, con una tendencia de crecimiento lenta
	<b>A7</b>	Implementación de nuevos impuestos con el nuevo gobierno
	<b>A8</b>	Reforma política laboral de acuerdo al nuevo gobierno
	<b>A9</b>	Alta rotación de personal
	<b>A10</b>	alto número de competidores u oferentes
<b>FORZTALEAS</b>	<b>F3</b>	El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa
	<b>F4</b>	Los productos y servicios de la empresa se enfocan a segmentos y mercados adecuados
	<b>F5</b>	Se tiene identificados los principales competidores, sus fortalezas y debilidades

	<b>F6</b>	La empresa determina adecuadamente las características, condiciones, volúmenes o cuantía de los recursos necesarios para dar conformidad a los productos solicitados por el cliente
	<b>F7</b>	Los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo
	<b>F8</b>	La rentabilidad de los productos es aceptable
	<b>F9</b>	Los mecanismos de selección de proveedores se tienen establecidos y se cumplen
	<b>F10</b>	Buena calidad de materia prima
	<b>F11</b>	Facilidad para transportar los productos
	<b>F12</b>	Facilidad para acceder a programas tecnológicos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	La empresa no cuenta con presupuesto general ni por áreas
	<b>D2</b>	La empresa no cuenta con planeación estratégica
	<b>D3</b>	La empresa no cuenta con sistema de control, gestión y seguimiento eficiente
	<b>D4</b>	La empresa no realiza análisis externo y de sensibilidad ante cambios externos
	<b>D5</b>	La empresa no tiene implementado un proceso de selección eficiente
	<b>D6</b>	Los mecanismos de comunicación y coordinación no son formales y no cuentan con soportes
	<b>D7</b>	La empresa no cuenta con un programa de formación y estímulo al personal
	<b>D9</b>	No se cuentan con estrategias comerciales y de servicios
	<b>D10</b>	No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente

	<b>D11</b>	El personal no cuenta con formación y una fuerte orientación a la venta
	<b>D12</b>	No existen estrategias de ventas
	<b>D13</b>	La empresa no cuenta con un análisis de costos por actividades

**Fuente:** Material de clase

De acuerdo al análisis realizado en la anterior tabla se puede concluir que se deben generar estrategias con el fin de:

- Aprovechar las oportunidades y eliminar al máximo las debilidades
- Evitar las amenazas y maximizar las oportunidades
- Aprovechar las fortalezas y eliminar amenazas

### 23.1 ESTRATEGIAS FO

La empresa Distri-yoli de acuerdo a las fortalezas que posee le permite aprovechar el crecimiento que maneja rama de la actividad económica donde se mueve en este caso el comercio ya que es uno de las que más atribuye al PIB, por otra parte, Distri-yoli se encuentra en un segmento de mercado adecuado lo cual permite que su crecimiento y desarrollo sea más efectivo ya que le logra un reconocimiento y fidelización de sus clientes

Adicional a lo anterior Distri-yoli tiene una buena capacidad de negociación con sus proveedores y compradores, conoce muy bien sus principales competidores identificando sus fortalezas y debilidades lo que le permite establecer precios competitivos y adaptarse o responder a cambios que se le presenten en el entorno

### 23.2 ESTRATEGIAS FA

Teniendo en cuenta las fortalezas de Distri-yoli se puede reducir en gran medida las amenazas, de acuerdo a este se puede hacer la siguiente relación:

Se logra identificar que los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo, es decir puede cumplir con un pedido justo a tiempo lo que hace que sus clientes no tengan que buscar en otro lado.

Por otra parte, los paros realizados por los camioneros se han convertido en una amenaza para todos los sectores de la actividad económica ya que al impedir su paso por las vías interrumpen la productividad con la que cuentan todas las empresas, en especial aquellas que directamente se involucran con los productos que ofrece Distri-yoli.

### 23.3 ESTRATEGIAS DO

La empresa Distri-yoli teniendo en cuenta o conociendo sus debilidades puede tomar provecho de las oportunidades, de este modo podemos hacer los siguientes vínculos:

Los mecanismos de comunicación y coordinación no son formales y no cuentan con soportes, esto hace que los empleados cometan errores que pueden perjudicar en cierta medida a la empresa, los cuales pueden evitarse de tener una buena comunicación, por otra parte, No se cuenta con un protocolo de atención y servicio al cliente lo que es de mucha importancia ya que de esto depende que el cliente vuelva o recomiende la empresa

### 23.4 ESTATEGIAS DA

La empresa Distri-yoli, aunque cuenta con una gran trayectoria y crecimiento, su estado es voluble lo que hace que requiera estrategias de carácter defensivo y supervivencia ya que debe minimizar al máximo sus debilidades y amenazas, para lograr esto debe hacer una intervención en el área interna de la empresa puesto que afecta su funcionamiento

## 24. DESPLIEGUE ESTRATEGICO

### 24.1 VALORES CORPORATIVOS

- **RESPECTO:** para Distri-yoli es respeto es fundamental ya que el escuchar y entender a los demás juega un papel importante a la hora de relaciones interpersonales ya sean laborales o comerciales
- **CONFIANZA:** es un valor de mucha importancia ya que de ello depende en gran parte el crecimiento de Distri-yoli ya que ofrecemos a nuestros clientes productos de calidad y un precio justo
- **TRABAJO EN EQUIPO:** somos una organización donde cada integrante comparte su conocimiento y asume sus responsabilidades con el fin de lograr los objetivos en común
- **HONESTIDAD:** la honestidad dentro de Distri-yoli es un valor de mucha importancia ya que todo lo que hacemos es con transparencia y de manera correcta
- **AMABILIDAD:** siempre debemos brindar un trato amable y cálido a nuestros clientes y proveedores

### 24.2 MISION

Actualmente Distri-yoli no cuenta con una misión

- **MISION PROPUESTA**  
Somos una comercializadora de productos alimenticios y de cuidado animal con el finde brindar a nuestros clientes productos de calidad y nutrición que suplan con cada una de las necesidades requeridas.

### 24.3 VISION

Actualmente Distri-yoli o cuenta con una visión

- **VISION PROPUESTA**

Liderar el mercado para el año 2024 expandiéndonos en el municipio de Palmira y sus alrededores para satisfacer las necesidades del mercado, brindando un excelente servicio de calidad garantizando la satisfacción de nuestros clientes, y su fidelización con nuestros servicios, el bienestar de los colaboradores y rentabilidad del propietario

### 25. POLITICAS DE CALIDAD

Distri-yoli es una empresa dedicada a la comercialización de alimentos para animales cumpliendo con los estándares de calidad que se requiere en el entorno y el exigido por nuestros clientes.

Somos una empresa que contantemente se preocupa por el cumplimiento de lo acordado con nuestros clientes y proveedores ya sean fechas de entrega y calidad de nuestros productos, logrando la satisfacción de quienes hacen parte fundamental de nuestra empresa

Nuestra empresa cuenta con un grupo de trabajo comprometido con las labores a realizar garantizando la fidelización de nuestros clientes y fortaleciendo el desarrollo económico de la empresa

### 26. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

De acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa se usará el modelo de cuadro integral propuesto por Kaplan y Norton con sus cuatro perspectivas que son las siguientes:



## 26.1 OBJETIVOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la perspectiva financiera se establecieron los siguientes objetivos estratégicos que mejor se acomodan a la empresa Distri-yoli, estos objetivos son:

- Conformación de un fondo de ahorro para inversión en la empresa por 24 millones por año en el periodo 2019 - 2020
- Lograr la Disminución de los gastos en un 5% anual para el periodo 2019 – 2022
- Incremento de rentabilidad en un 10% anual

## 26.2 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE CLIENTES

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la perspectiva clientes se establecieron los siguientes objetivos estratégicos que mejor se acomodan a la empresa Distri-yoli, estos objetivos son:

- Desarrollar estrategias comerciales
- Aumentar la participación en el mercado
- Fidelización de clientes
- Desarrollar protocolo de servicio al cliente

## 26.3 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la perspectiva del proceso interno se establecieron los siguientes objetivos estratégicos que mejor se acomodan a la empresa Distri-yoli, estos objetivos son:

- Realizar sistemas de gestión y control
- Fortalecer los resultados del área comercial

- Mejora continua de los procesos internos de la empresa

#### 26.4 OBJETIVOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establecieron los siguientes objetivos estratégicos que mejor se acomodan a la empresa Distri-yoli, estos objetivos son:

- Fortalecimiento de Alianzas estratégicas con Proveedores
- Crear base de datos que permitan un mejor control
- Implementar capacitaciones para todos los colaboradores de Distri-yoli

#### 27. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se muestra el plan de acción que tiene como meta el logro de objetivos y estrategias para ejecutar la propuesta de direccionamiento estratégico de la empres

MISION	PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES O ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADORES	METAS
Somos una comercializadora de productos alimenticios y de cuidado animal con el finde brindar a nuestros clientes productos de calidad y nutrición que suplan con cada una de las necesidades requeridas	FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la empresa para el año 2022	Conformación de un fondo de ahorro para inversión en la empresa por 24 millones por año en el periodo 2019 - 2020	*Informes periódicos financieros *Implementar un control de contabilidad confiable *Establecer un ahorro mensual de 2 millones por mes	Sistema contable	Contador	0	Valor ahorrado por mes/ meta de ahorro mensual	Cumplimiento del 100% de la meta mensual de ahorro
			Lograr la Disminución de los gastos en un 5% anual para el periodo 2019 - 2022	*Implementar un control de gastos semanales *Desarrollar presupuestos de gastos *Definir estímulos a los colaboradores para reducción de gastos	Presupuesto por áreas. Sistema contable	Encargado de compras	Gastos reducidos/total de gastos	Cumplimiento del 100% de la meta de reducción de gastos	
			Incremento de rentabilidad en un 10% anual	*Implementar un sistema de control de inventarios	*Negociación con proveedores *Ofertas semanales	Administrador	200.000	*% de optimización en los inventarios existentes por	*Logro del 10% en la optimización del inventario según

				<ul style="list-style-type: none"> <li>*Optimización de inventarios según rotación de los mismos</li> <li>*Alianzas comerciales</li> <li>*Desarrollo de promociones</li> <li>* Mejora en la negociación con proveedores en precios y tiempos de entrega.</li> <li>*Introducción de nuevas líneas y nuevos productos</li> <li>*Incremento en la profundización comercial por cliente</li> <li>*Incremento en el número de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimización de inventarios</li> <li>*Acuerdos con proveedores en precios y tiempos de entrega</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>nivel de rotación de productos</li> <li>*# De ofertas semanales</li> <li>*% de reducción de precios con proveedores/ precios de productos con proveedores</li> <li>*# de proveedores que mejoran tiempos de entrega de pedidos/ # total de proveedores</li> <li>*Número de productos y líneas de productos nuevas por trimestre</li> <li>*# de clientes nuevos por mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rotación de productos</li> <li>*# de ofertas al mes</li> <li>*% De reducción de precios de productos con proveedores</li> <li>* mejora en el tiempo de entrega del 10% de los proveedores</li> <li>*Introducción de 4 nuevos productos por trimestre y 1 línea de productos nueva por trimestre</li> <li>*10 clientes nuevos por mes</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES O ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICIOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADORES	METAS
	C L I E N T E S	AMPLIAR EL NUMERO DE CLIENTES	Desarrollar estrategias comerciales	*Establecer metas y objetivos claros y alcanzables *aplicar estrategias de up selling * Vender nuestro producto a través de correo electrónico, llamadas o visitas domiciliarias	*base de datos de clientes *correo electrónico	Administrador		*# de productos introducidos a los clientes	cumplir con un 80 % las metas propuestas mes a mes *incremento en el 10%en el 20% de los clientes por año en la facturación
Aumentar la participación en el mercado			Publicidad en radio o televisión * Incrementar el número de unidades vendidas en un mínimo 10 % mensual *Asistir por lo menos a 5 ferias comerciales dentro y fuera del municipio	*Medios de comunicación locales * Referías locales y regionales	Encargado de las redes y páginas web de la empresa	*# de clientes nuevos captados *aumento de 15 % de ventas mensual	*Captar por lo menos 10 clientes mensuales		
Fidelización de clientes			Implementar la plataforma CRM para la gestión de la relación con el cliente	*Patrocinio y alianzas con proveedores *base de datos de clientes	Administrador	0	*# número de clientes recuperados * # de necesidades nuevas e identificadas	*Recuperar por lo menos un 10% de los clientes perdidos *suplir un 80% las	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>*Retomar clientes perdidos</li> <li>*Plan de referidos</li> <li>*Análisis de necesidades de los clientes</li> <li>*Realizar promociones los días que no son de mercado</li> </ul>					necesidades del Cliente para el año 2022
			Desarrollar protocolo de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseñar e implementar el modelo de servicio, atención y venta</li> <li>*Capacitar los empleados</li> <li>*Convenios con el Sena para cursos cortos de servicio al cliente</li> <li>*Diseño de plan de compensación y premio por cumplimiento de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*actividades de recreación y turismo de la caja de compensación familiar</li> <li>*Presupuesto del plan de compensación e incentivos</li> </ul>	RECURSOS HUMANOS	Presupuesto de plan de compensación e incentivos 2.000.000 anuales	*Encuesta de satisfacción del cliente	90% de los clientes con alta satisfacción en la atención y servicio

MISION	PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES O ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICIOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADORES	METAS
	P R O C E S O - I N T E R N O	Mejorar los procesos internos de la empresa	Realizar sistema de gestión y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Establecer normas, actividades o tareas a realizarse</li> <li>*Medir de forma periódica el cumplimiento de dichas actividades</li> <li>*Establecer de forma escrita las funciones de cada empleado por áreas</li> </ul>	*Cronograma de actividades por áreas	Administrador	0.000	*Disminución del 80% de fallas por parte de los empleados a la hora de realizar sus actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tener implementado un cronograma de actividades formal para cada área de trabajo</li> <li>*Cumplimiento del 100% en mejora de fallas</li> </ul>
			Fortalecer los resultados del área comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollar estrategias de marketing</li> <li>* Analizar los resultados de las metas del área comercial de la empresa.</li> <li>*Implementar estrategias de crecimiento de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inventario y proveedores</li> <li>* Analizar la efectividad de las estrategias de ventas de la empresa</li> </ul>	Administrador	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>*% de Cumplimiento de las metas por áreas</li> <li>* Gestión comercial actualizada en la plataforma CRM en el 100% de los clientes</li> </ul>	Lograr el 100% de cumplimiento de metas propuestas

				actuales y nuevos *Implementar, capacitar y hacer seguimiento a la plataforma CRM					
			Mejora continua de los procesos internos de la empresa	*Reconocer los principales puntos críticos de la empresa *Realizar mejoras en los puntos críticos *Implementar los cambios en los puntos críticos encontrados *Hacer seguimiento de los nuevos cambios	*Análisis de los recursos por áreas *Resultados de los análisis realizados	Administrador	0.000	Disminución de un 50 % en los puntos críticos por áreas	Mejorar el 100 % de los puntos críticos encontrados para el 2020



MISION	PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES O ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADORES	METAS
	A P R E N D I Z A J E ----- C R E C I M I E N T O	Desarrollar una cultura organizacional productiva, disponiendo la información necesaria a los empleados para lograr los objetivos	Fortalecimiento de Alianzas estratégicas con Proveedores	Diseñar un sistema de pagos eficiente	Analizar los sistemas de pago existentes	Administrador	0.000	*Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores nuevos	Lograr pagos semanales por cada pedido realizado
			Crear base de datos que permitan un mejor control	*Diseñar un listado de clientes por categorías * Sistematizar los datos de todos los clientes *Diseñar y desarrollar estrategias de servicio y atención por perfil de clientes	*Información personal proporcionada por los clientes *Información de la plataforma CRM	Administrador	0	*Mejora de un 50% en cuanto a la información obtenida de cada cliente	* Para el 2022 tener un sistema de información por cada cliente

			Implementar capacitaciones para todos los colaboradores de Distri-yoli	Capacitaciones sobre los productos que se venden en la empresa *Convenios con proveedores para capacitaciones	*Gestión por parte de la empresa para obtener capacitaciones	Administrador		* % de colaboradores capacitados	*Lograr el 100% del personal capacitado en todas las áreas de la empresa
--	--	--	--	--	--	---------------	--	----------------------------------	--

## 28. CONCLUSIONES

- Estudiar el factor externo e interno de la empresa es de mucha importancia ya que abarca aquellas situaciones que pueden perjudicar o beneficiar las empresas de acuerdo al entorno que los rodea.
- El entorno económico nos permite estudiar básicamente asensos, disensos y la participación de la rama de la actividad económica en la que se encuentra Distri-yoli ayudándonos a visualizar los cambios con el fin de poder afrontarlos
- El entorno político y legal nos permite determinar cómo puede funcionar una empresa en este entorno ya que los diferentes cambios que se presenten pueden afectar directamente la empresa es decir las, las leyes, resoluciones, decretos ya sea por agentes gubernamentales y políticos lo que puede beneficiar o perjudicar el desarrollo de la actividad empresarial
- En el entorno demográfico se estudian las variables humanas y distribución que involucrando todas las personas que componen un mercado, es decir cambios en la estructura del crecimiento poblacional, edad y cambios geográficos
- El entorno social nos permite visualizar como se encuentra la población a nivel educativo, su calidad de vida, costumbres, creencias y expectativas
- El entorno tecnológico nos enseña la importancia del mismo ya que por medio de la tecnología un país o una empresa es más competitiva ya que brinda oportunidades ilimitadas de crecimiento
- El benchmarking permitió obtener datos donde se pudo comparar Distri-Yoli frente a sus competidores arrojando en que posición se encuentra cada una en cuanto a sus fortalezas y debilidades

- De acuerdo con la evaluación realizada en los factores externos arrojó un resultado 3,02 lo que quiere decir que Distri-yoli cuenta con la capacidad de aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de amenazas
- El análisis de los factores internos nos permite estudiar las áreas internas de la empresa y su funcionamiento, es decir que podemos estudiar sus fortalezas y debilidades por áreas y todos los procesos que hacen parte de su funcionamiento
- De acuerdo al análisis que se le realizó al área de gerencia se encontró que es un área que necesita una intervención inmediata ya que su estructura organizacional es deficiente.
- Cabe resaltar que dentro de una organización es muy importante el control y la comunicación ya que de ello depende que todos estén en la misma sintonía para lograr los objetivos de la empresa, logrando mejores niveles de productividad y eficiencia.
- El área de RRHH dentro de Distri-yoli no cuenta con una estructura formas, lo que requiere una intervención inmediata ya para el mejoramiento de su funcionamiento
- La importancia del área de RRHH dentro de una empresa está dada por ser el área encargada de reclutar el personal idóneo para cumplir con lo estipulado por la empresa, adicional también se encarga de la remuneración y motivación del personal dentro de la empresa todo esto con el fin de lograr los objetivos
- El área comercial en Distri-yoli al manejarse de una manera informal requiere de intervención inmediata ya que requiere de tener un control con el fin de mejorar el funcionamiento
- El área comercial dentro de la empresa es una de mas importante ya que esta se encarga o es la responsable de las relaciones que pueda tener la empresa con sus clientes, competencia y ventas que son la fuente principal de los ingresos de la empresa

- El área de operaciones dentro de la empresa, de una calificación del 100% solo se alcanza un 43,33% lo que representa que debe ser intervenida de una forma casi inmediata con el fin de poder atender a todos los requerimientos que esta área genera
- Área de compras y almacén es un área que requiere de una intervención rápida ya que no cuenta con una estructura formal para llevar a cabo todos los procedimientos que esta área compone tales planeaciones, control de inventarios, control de almacenamiento entre otros
- El área de compras y almacén dentro de la empresa requiere de una buena estructura ya que al estar establecido se tendrá un mayor control de lo que entra y sale de la empresa, una mejor relación con los clientes y proveedores trayendo con ello eficiencia en el servicio
- El área de servicio al cliente dentro de la empresa es una de las más débiles ya que al no contar con una estructura formal en las anteriores áreas, su funcionamiento es deficiente ya que no cuenta con un protocolo a seguir y todo se hace de manera informal
- La importancia de brindar un buen servicio al cliente influye cada vez los clientes son más exigentes y el mercado es más amplio, por lo que tener un valor agregado puede generar una fidelización y nos recomiende frente a otros futuros clientes
- El área de finanzas y contabilidad dentro de la empresa no cuenta con una estructura formal, pese a que tienen un contador no es suficiente para poder contrarrestar lo que pueda afectar la empresa.
- El área de finanzas y contabilidad es mucho más que un registro de requisitos legales para que esta pueda funcionar, pues de esta área depende la forma en cómo puede responder la empresa frente a las deudas e inversión
- De acuerdo a la evaluación de los factores internos y externos se identificó que de los 9 cuadrantes que conforman la matriz, Distri-yoli se encuentra en el cuadrante V, lo que implica que se deben aplicar estrategias de resistir que permitan aprovechar todas las fortalezas y oportunidades

- De acuerdo al análisis de la matriz DOFA nos permite generar estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades, eliminando al máximo las debilidades, evitar las amenazas y maximizar oportunidades y aprovechar las fortalezas y eliminar amenazas
- El despliegue estratégico tiene en cuenta la formulación de la misión, la visión, valores corporativos, políticas de calidad y objetivos estratégicos, esto con el fin de mejorar estos puntos, en el caso de Distri-yoli crearle una misión y visión ya que no se tenía establecida y esto no permitía a la empresa en general tener un objetivo claro
- El plan de acción es una herramienta que nos permite planificar es decir que el objetivo que esto tiene dentro de Distri-yoli es ayudar a establecer una gestión y control dentro de las áreas, permitiendo una orientación para desarrollar las actividades o tareas establecidas en cada una de manera formal lo que permite que todas las áreas tengan claro sus objetivos individuales y comunes

## 29. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa Distri-yoli implementar el presente plan estratégico, el cual se desarrolló de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa
- Se sugiere también que el plan estratégico se lleve a cabo, se evalúe, analice por lo menos dos veces al año con el fin de llevar un control de los resultados ya que no cuenta con ningún área establecida de manera formal
- Es indispensable que la empresa tenga claro la importancia de conocer a fondo los factores internos y externos de la empresa ya que esto le permite intervenir de manera adecuada en cada una de las áreas que así lo requiera, teniendo como resultado un buen funcionamiento dentro y fuera de la empresa
- Se recomienda a la empresa conocer los conceptos que abarcan los lineamientos que componen el plan estratégico desarrollado en este trabajo, de esta manera se llevar a cabo un buen desarrollo entre los objetivos estratégicos y estrategias que son las que permiten el cumplimiento de la visión y la misión de las empresas
- Es de mucha importancia que la empresa pueda contar con un personal calificado, comprometido esto con el fin de poder llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico, Teniendo la capacidad de adaptación cuando se presenten los cambios, También es importante que la empresa capacite a sus colaboradores ya que esto le permite desarrollar sus habilidades, conducta y conocimientos pues el trabajo de cada persona es indispensable para el funcionamiento de la empresa

- Por ultimo y no menos impórtate el estudio que se realizó le muestra a la empresa la importancia de contar con una planeación estratégica que este dirigida por un personal calificado que se sienta comprometido con los objetivos y metas de la empresa, donde todos puedan entender cada procedimiento y orden dada para la ejecución de las actividades a realizar día a día, lo que los lleva a utilizar todas las herramientas a su alcance eficientemente



### 30. BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. México, 2016. Segunda Edición. P. 57
- David P. Norton, Robert S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral; HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Editorial: Grupo Planeta (GBS), 2009, ISBN 8498750482, 9788498750485.
- Guerrero Villafaña José Fernando, material de clase, asignatura trabajo de grado
- Fleitman Jack. Negocios exitosos. México, 2000. P. 37.
- Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning
- <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia>
- <Http://cmigestion.es/cuadro-de-mano-integral/>
- <Http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAA>
- <Http://facsoagg2007.blogspot.com.co/>
- <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuela-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- <http://normasapa.net/que-es-el-estado-del-arte/>
- [http://www.academia.edu/10753925/modelos\\_de\\_planeacion](http://www.academia.edu/10753925/modelos_de_planeacion)
- <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/migracion/historia>
- <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>
- <http://www.ccc.org.co/file/2018/02/Informe-Economico-N97-Balance-2017-perspectivas-2018.pdf>
- <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-mundial-en-2018-segun-credicorp-capital/251589>
- <http://www.eempleo.com/co/notivias/mundo-empresarias/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- <http://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/como-pagar-retencion-fuente/53416>
- [Http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo\\_5/glosario3.html](Http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo_5/glosario3.html)
- <https://3w3search.com/edu/merc/es/GMerc031.htm>

- <https://cursos.aiu.edu/fundamentos%20de%20Administracion/PDF/tema%202.pdf>
- <https://eco.mdo.edu.ar./cenduco/repositorio/00290.pdf>
- <https://gabrielcatalano.com/2011/03/04/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-segun-mintzberg/>
- <https://haikudeck.com/planeacion-estategica-el-analisis-businness-presentation-05c415b761>
- <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/planeacion-estrategica-aplicada.pdf>
- <https://neuroempresarial.blogspot.com.co/2011/05/concepto-y-origen-de-la-palabra.html>
- <https://prezi.com/adkj9rc1jyym/componentes-del-diagnostico-estrategico/>
- <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeación/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-aurores>
- <https://www.contabilizalo.com/que-es-el-ica>
- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)
- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)
- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf)
- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf)
- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/CP\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/CP_ECV_2017.pdf)
- <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/colombia>
- [https://www.gerencie.com/impuesto-a-las-ventas.html#Concepto\\_de\\_lva](https://www.gerencie.com/impuesto-a-las-ventas.html#Concepto_de_lva)
- <https://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>
- <https://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/informacion-general-de-palmira>
- <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Jonathan correa ortega, Stephanie jordan Ortiz (2012). Desarrollo e implementación de un plan estratégico para reposicionar a la empresa transucil Ltda. en el gremio de transportes particulares y especiales en palmira
- MENDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. P.230-231
- Planeación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos, Guvenc G. Alpander
- Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de mano integral, 2da edición, Barcelona 2002
- SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia.1994. P.20,55,58,57

- WATERFIELD, Ch. & Ramsing, N. (1998) Sistema de información gerencial para instituciones de microfinanzas: Guía práctica. Washington: CGAP/WORD Bank. Grupo consultivo para la población más pobre