

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA  
EL TRÉBOL ORIENTAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE  
DEL CAUCA**

**LUZ ANDREA HERNANDEZ MAYORGA  
JUAN SEBASTIAN MESA CARDONA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA  
EL TRÉBOL ORIENTAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE  
DEL CAUCA**

**LUZ ANDREA HERNANDEZ MAYORGA  
JUAN SEBASTIAN MESA CARDONA**

**Trabajo De Grado Para Obtener El Título de Administrador Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Pereira, Julio 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos permitió ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.

Al seno del hogar, que propició ambientes cálidos y mentes dinamizadoras

A los maestros, por su apoyo ofrecido, tiempo compartido ayudaron a impulsar nuestra formación profesional.

A quienes de una u otra manera fortalecieron y direccionaron ideas para la lucidez de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

El dinamizador del proyecto expresa su gratitud a:

Aquellas personas que con sus aportes, aptitudes y acciones permitieron reorientar las ideas iniciales, generando un piso sólido para investigación y determinación conclusiones, preciado así, alternativas para el plan de direccionamiento estratégico de la comercializadora El Trébol, ubicada en el municipio de Cartago (V).

A la Universidad Tecnológica de Pereira, por incidencia en el Norte del Valle en la formación, actualización y mejoramiento de la comunidad.

## RESUMEN

De acuerdo a lo observado en la Comercializadora el Trébol Oriental de la ciudad de Cartago Valle del Cauca, donde se viven una serie de dificultades por la ausencia de procesos adecuados para garantizar la calidad en los productos y servicios que se ofrecen y con la pregunta de ¿cómo lograr ser competitivos en mercado frente a las grandes empresas?, surge la necesidad de realizar un proyecto en el cual se pretende implementar un plan de direccionamiento estratégico para la comercializadora.

El plan de direccionamiento estratégico se implementa con el propósito de determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, lo que con lleva a establecer las necesidades para así poder diseñar una estructura organizacional que ayudará a guiar la comercializadora a un permanente mejoramiento de los procesos, asegurando la subsistencia en el mercado, el logro de los objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus servicios.

La Comercializadora El Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, no posee una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permiten el establecimiento de la Misión, Visión y Objetivos que muestren las verdaderas expectativas de la organización, no tiene definido un sistema administrativo. Por ello, es pertinente desarrollar la investigación que permitan satisfacer las necesidades que tiene la comercializadora como empresa y poder ofrecer apoyo y mejorar los servicios que en ella se ofrecen.

Para el direccionamiento estratégico de la Comercializadora El Trébol, se tuvo en cuenta documentos proporcionados por personas conocedoras del tema, se realizó observación directa de fenómenos de las cuales se toma la información, se registra y se realiza análisis. A través de la observación directa se perciben hechos facilitándose la investigación, identificándose las necesidades existentes en la comercializadora el Trébol. Se realizó un estudio con la población para obtener información y poder así desarrollar el trabajo propuesto.

La investigación se desarrolló de acuerdo con lo planteado en el libro Direccionamiento Estratégico: Creando Ventajas Competitivas, además se empleó la técnica de encuesta con la que se recolecto información a través de preguntas escritas, las respuestas obtenidas se analizan, se realiza tabulación y se establece diagnóstico lo que ayuda a la realización del Plan de direccionamiento estratégico de la Comercializadora el Trébol.

Se realiza en primera instancia un análisis interno de la comercializadora con el fin de conocer las debilidades y las fortalezas que posee, lo que permitió contextualizar y finalmente proponer el direccionamiento estratégico para continuar con ella y orientar su desarrollo.

Implementando UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA EL TRÉBOL ORIENTAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA, se pretende el diseño de la estructura organizacional de la comercializadora, para generar mayor sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la empresa, poder así cumplir metas y objetivos propuestos en ella. Se formularon planes, actividades, objetivos

organizacionales que condujeron a la formulación de la Misión y Visión de la empresa.

Palabras claves: Plan, Direccionamiento estratégico, Misión, Visión, objetivos, metas, estructura organizativa.

## **ABSTRACT**

According to what was observed in the Eastern Distributor Clover Cartago Valle del Cauca, where they live a number of difficulties due to the absence of adequate processes to ensure the quality of products and services offered and the question of how to attain competitiveness in market against large companies?, it arises the need for a project which aims to implement a strategic management plan for marketing

The strategic management plan is implemented in order to identify opportunities, weaknesses, strengths and weaknesses, so that leads to establishing the needs in order to design an organizational structure that will help guide the marketing to a permanent improvement of processes, ensuring the survival in the market, achieving objectives, optimizing their resources, processes and hence their services.

The Comercializadora The Oriental Shamrock town of Cartago Valle del Cauca, does not have a structured organization determined the planning processes which allow the establishment of the Mission, Vision and Goals showing the true expectations of the organization, has defined a system administrative. Therefore, the authors of this project decided to begin work immediately to meet the needs that the marketing as a company and to provide support and improve the services offered in it.

Hence the rationale behind this work, implement STRATEGIC PLAN ADDRESSING THE SHAMROCK EASTERN DISTRIBUTOR LOCATED IN THE

MUNICIPALITY OF CARTHAGE Valle del Cauca, supported the proposal to design a strategic plan addressing.

The project starts immediately after the analysis is executed during the workday in it, will be continued, evaluating activities and making adjustments to carry out the improvement and perfection of the proposal.

For the strategic direction of the Distributor The Clover, it took into account a number of materials, documents provided by people familiar with the issue, direct observation of phenomena which information is taken, recorded and analysis is performed. Through direct observation of facts directly they perceived facilitating research, identifying the needs in the marketing Clover. A study of the population was made to obtain information in order to develop the proposed work; identifying the needs of the trading and making strategic direction for this.

The technique of the survey which information was collected through written questions with logical structure, the responses are analyzed was used, tabulation is done and diagnosis is helping to realizing the strategic plan of addressing the Distributor the clover.

The methodology used to develop this work was based on knowledge of the current situation of the Distributor The Oriental Clover, review of the needs becomes, allowing to contextualize and finally propose the strategic direction to continue with it and guide their development. The review was divided into four major stages:

Start: bibliographic review on the strategic direction for companies and cultivation of ornamental plants and bonsai, which are items that are marketed in the marketing, allowing to get an idea of the overall picture of the state where the company is located. Using Internet search engines could achieve rapprochement with specialists in the field of design plans addressing, improved planting and marketing of ornamental plants and bonsai.

It was the second time necessary to define each of the elements necessary for the strategic direction of marketing Clover, which is composed of the corporate principles, vision and mission of the organization.

The third time, we proceed to a review of the current status of the trading that would know how the company has been operating as such and also to know the opinion of people who have access to it.

The methodological process followed for the preparation of the review consisted of the following steps: planning and preparation of the survey, preparation of the questionnaire for collecting information, description of the population, determination of the sample implementation of the pilot adjustments to the questionnaire, data collection, systematization of information collected.

The fourth and last time, consisted of structuring the information through processes of interpretation and analysis took into account the network of conceptual categories to appropriate concepts, resignificarlos and reorganize in order to build the plan of strategic direction for East Clover trading.

Implementing STRATEGIC PLAN ADDRESSING THE SHAMROCK EASTERN DISTRIBUTOR LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF CARTHAGE Valle del Cauca, the design of the organizational structure of the marketing intended to generate greater sense of belonging and commitment of employees with the company, to and meet goals and objectives proposed in it. Plans, activities, organizational objectives that led to the formulation of the mission and vision of the company were made.

Keywords: Plan Strategic direction, mission, vision, objectives, goals, organizational structure.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	19
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	26
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	26
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	26
3. JUSTIFICACIÓN.....	27
4. MARCO REFERENCIAL .....	29
4.1. MARCO TEÓRICO.....	29
4.1.1. Direccionamiento Estratégico .....	31
4.1.2. Formulación De Estrategia.....	37
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	48
4.3 MARCO SITUACIONAL .....	51
4.4. MARCO LEGAL .....	54
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	56
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	57
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
5.3.1. Fuentes Primarias.....	58
5.3.2. La Observación Directa.....	58
5.3.3. Técnica De La Encuesta .....	59
5.3.4. Formulación De La Estrategia.....	60
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
5.4.1 Población .....	61
5.4.2. Muestra.....	62
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	64
6.1. PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO.....	64
6.2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	75
6.2.1. Variables externas .....	76
6.2.2. Variables internas .....	79
6.2.2.2. Capacidad directiva.....	80
6.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) .....	85
6.4. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD .....	87
6.5. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA .....	89

6.6. MATRIZ D.O.F.A.....	92
7.1. MISIÓN .....	98
7.2. VISIÓN .....	98
7.3. PRINCIPIOS Y VALORES .....	99
7.4. POLÍTICA.....	99
7.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	99
7.6. ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	100
8. CONCLUSIÓN.....	102
9. BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXOS.....	108
ANEXO 1: ENCUESTA.....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diamante de Michel Porter .....	42
Figura 2. Diamante de competitividad de la comercializadora Trébol Oriental.....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas .....	86
Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna .....	90
Tabla 3. Matriz D.O.F.A.....	93
Tabla 4. Estrategias a partir de la DOFA.....	94
Tabla 5. Estrategias a desarrollar .....	101

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad en la mayor parte de las empresas o compañías grandes y pequeñas se escucha a diario la preocupación de ¿cómo lograr ser competitivos en mercado frente a las grandes empresas? En el mundo empresarial se viven un sinnúmero de dificultades las cuales es necesario realizar procesos adecuados para que se garantice la calidad en ellos y en los productos y servicios que se ofrecen, lo cual hace posible el incremento de participación en el mercado y ayuda al crecimiento de la empresa o compañía en el presente.

Por ello el presente trabajo busca, realizar un direccionamiento estratégico para la comercializadora El Trébol Oriental Ubicada En El Municipio De Cartago Valle Del Cauca. Esta es una empresa pequeña donde se venden plantas ornamentales y bonsái, busca dar a conocer este tipo de cultivo con el fin de proporcionar fuente de trabajo a vecinos de la región e implementarlo para acrecentar el cultivo dentro del sector agrícola, ayudando a la vez a fomentar esta técnica en la comunidad de la región, logrando el crecimiento dentro del sector, realizando procesos que beneficien la efectividad y calidad de los productos que ofrece la empresa en el mercado.

Para analizar la situación actual e interpretar el entorno en que se desenvuelve la comercializadora El Trébol Oriental Ubicada del municipio de Cartago Valle Del Cauca, se pretende realizar el direccionamiento estratégico, determinando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, lo que conlleva a determinar las necesidades siendo esto la base para diseñar una estructura organizacional

que guiará a la comercializadora El Trébol Oriental hacia un permanente mejoramiento de los procesos, asegurando la subsistencia en el mercado, el logro de objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus servicios.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad todas las empresas por pequeñas que sean deben estar preparadas para afrontar los cambios y las exigencias que demanda el usuario; por ello la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en zona rural del municipio de Cartago Valle del Cauca, requiere de un plan de direccionamiento estratégico que guie todas las acciones administrativas, organizacionales y operativas, para que cuente además con una estructura flexible que apruebe un servicio más eficiente y de mejor calidad que genere un crecimiento favorable y proporcione mejor atención a los clientes, para de esta forma se logren los objetivos, se amplíen el crecimiento de la empresa.

La Comercializadora El Trébol del municipio de Cartago Valle del Cauca, no posee una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permiten el establecimiento de la misión, visión y objetivos que muestren las verdaderas expectativas de la organización, no tiene definido un sistema administrativo.

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Comercializadora El Trébol Oriental, es una empresa dedicada a la comercialización de plantas ornamentales, que opera desde el mes de Abril de 2013, en zona rural del municipio de Cartago Valle del Cauca, en el tiempo que lleva operando no se ha definido el direccionamiento estratégico que permita definir la razón de ser y a dónde se quiera llegar, además se tiene un bajo nivel de

organización, definición de roles y estrategias que permitan la consecución de todas las metas trazadas.

La Comercializadora el Trébol Oriental no tiene definido un sistema administrativo, no posee una organización estructurada que determine los procesos de planeación los cuales permiten el establecimiento de la misión, visión y objetivos que muestren las verdaderas expectativas de la organización. Se debe realizar un diagnóstico estratégico que permita a la empresa definir estrategias, aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar oportunidades, prevenir el efecto de las amenazas. La ausencia de la misión y visión en la comercializadora genera desconocimiento por parte del recurso humano respecto a la consecución de metas organizacionales que generen un compromiso por parte de ellos.

La falta de organización administrativa y la carencia de una estructuración de procesos administrativos y operacionales ha llevado a la comercializadora a un estancamiento en su crecimiento debido a que no ha aprovechado sus recursos en pro de un mejoramiento continuo y la búsqueda de la prestación de un servicio excelente y de alta calidad que brinde un valor agregado a sus usuarios y así mismo se ajuste a los requerimientos del mercado.

Se da también el problema de comercialización de productos porque no se cuenta con un diagnóstico del sistema de distribución urbana y rural de los productos que se mercadean en la comercializadora, tampoco se ha realizado análisis de cómo se desempeña la comercializadora para satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a precio, variedad y conveniencia, especialmente en áreas de población de niveles de ingreso medios, y bajos, la eficiencia en el

trabajo y uso de capital, como también en la efectividad de los que operan en la comercializadora.

No se tiene plasmado lo relacionado al concepto de comercialización, industria, agricultura, ni tampoco establecido los canales de comercialización y coordinación de manera estable y permanente.

A pesar de todo, en los últimos meses la empresa ha presentado un alto nivel de ventas. Cuando se inició en el año 2013 con la Comercializadora El Trébol las ventas no superaban \$ 500.000 mensuales equivalentes a ocho (8) o quince (15) plantas según la variedad y edad de éstas. Durante el transcurso del año 2014 se mantuvo el mismo valor del año 2013. En el mes de noviembre del año 2014 se incrementaron las ventas porque hubo un cambio y expansión del segmento del mercado, que consistió en la venta no solo a particulares sino también a viveros municipales y locales comerciales.

Aun así el alto nivel de ventas no ha generado un crecimiento dado que carece de una visión que defina sus acciones; por otro lado las debilidades de la empresa se han visto reflejado en el poco aprovechamiento de las oportunidades, ya que no ha podido organizarse para distribuir sus productos a grandes superficies por su bajo nivel de organización, por lo que es importante resaltar que si la comercializadora se constituye como proveedor de éstas, su nivel de competitividad y de crecimiento serían los mayores beneficiados por ende el bienestar de la misma. También se ha visto afectada su área operativa y financiera dada la carencia de misión y visión de cada uno de los procesos así como la poca definición de tareas.

Es conveniente que la comercializadora desarrolle factores que controlen esta situación porque de lo contrario estaría desperdiciando todos sus esfuerzos de operación dado que no tiene un panorama claro para direccionarlos y de esta manera no logrará el crecimiento esperado y una expansión de su mercado meta, por lo cual es necesario la definición de estrategias claras que permitan el logro de los objetivos trazados acorde con su entorno para posicionar la empresa de manera estratégica en su mercado meta, con una organización sólida e inteligente que conozca la manera de evaluar el entorno externo e interno para afrontar de forma acertada los cambios que se le presenten.

En razón a lo anteriormente descrito, surge la siguiente pregunta de investigación

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico adecuado para la Comercializadora El Trébol ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el estado actual de la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca en cuanto a sus variables internas y externas?

- ¿Cuál es la razón de ser de la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en la ciudad de Cartago Valle del Cauca? Y ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Cuáles son los resultados a lograr para la empresa El Trébol Oriental ubicada en la ciudad de Cartago Valle del Cauca, y en cuanto tiempo se obtendrán?
- ¿Qué directrices y principios permitirán lograr los resultados deseados por la empresa El Trébol Oriental ubicada en la ciudad de Cartago Valle del Cauca, en el tiempo definido?

## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca que le permita aprovechar las oportunidades y fortalezas, además de responder a las amenazas y mejorar sus debilidades.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar el diagnóstico interno de la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca.

Formular la plataforma estratégica (misión, visión, valores) para la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca.

Determinar los objetivos estratégicos que se quieren lograr a corto y largo plazo, que permitan el cumplimiento de la visión de la Comercializadora El Trébol Oriental, así como definir las estrategias que logran el cumplimiento de dichos objetivos.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico para la Comercializadora El Trébol Oriental, busca definir de manera adecuada su misión, visión, y plan de acción para mantenerse en el mercado y así mismo ser una empresa fuerte y competitiva.

Se busca la competitividad articulando acciones entre el sector privado y el sector público, aportar desde sus competencias y capacidades la solución o fallas de coordinación que limitan la productividad empresarial y la competitividad de las regiones.

Se busca direccionar la Comercializadora El Trébol Oriental hacia el aumento de su competitividad mediante diversas herramientas que otorga la administración, para crear un plan de direccionamiento estratégico acorde al entorno en que se desempeña, que le permita aprovechar las oportunidades que este le presente, además de potencializar sus fortalezas, para guiar la empresa hacia el crecimiento y desarrollo continuo que le permita posicionarse estratégicamente en el mercado.

Se espera con el Plan Nacional de Desarrollo<sup>1</sup> se vea luz verde a la creación de un fondo para comercializar utilizando diferentes medios y vías, se busca la prosperidad para todos, dar un salto de progreso social, lograr un dinamismo económico regional que permita desarrollo sostenible y crecimiento sostenido, más empleo formal y menor pobreza, mayor prosperidad para la población.

---

<sup>1</sup> El Congreso e la República. Art 1 Plan Nacional de desarrollo y Plan de inversiones 2011 - 2014

El establecimiento de este plan será útil para la dirección estratégica de sus operaciones y actividades basada en el análisis del entorno interno y externo, aportando así herramientas que brindan gran asertividad en la toma de decisiones y en la definición de estrategias, dado que se dará una definición clara de roles y acciones a ejecutar, para establecer una estructura sólida de la empresa que permita la consecución de los objetivos trazados para posicionar la empresa estratégicamente en su entorno.

Cuando se tiene clara la razón de ser de la empresa y donde se quiere estar en un determinado periodo de tiempo, la realización de actividades es más eficaz y eficiente, ya que se tiene el panorama claro de para que se está trabajando, para lo que también es necesario establecer las directrices que alinearán el comportamiento de los colaboradores. Es así como la forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a las empresas competir y sobresalir en el mercado permitiendo asimismo evolucionar y adoptar un carácter flexible que le brinda la capacidad de adaptarse, y más que responder acertadamente, anticiparse a los cambios del entorno.

En razón a lo anterior, la realización e implementación de un plan de direccionamiento se ha convertido en un factor indispensable y decisivo, ya que se ha perdido un número representativo clientes y clientes potenciales por no tener una organización con bases bien consolidadas, por tal motivo se convierte en factor indispensable para poder competir en un mercado cada vez más amplio.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

Para plantear la propuesta acerca del direccionamiento estratégico de la Comercializadora El Trébol Oriental ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca, fue necesario contar con un contenido teórico, conceptual, empresarial y legal, que ayudara a la solución del problema que se vive dentro de la comercializadora. Se necesita identificar y conocer elementos necesarios para desarrollar la propuesta que colaborará con la organización y conocimiento de la misma.

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones son un conjunto de partes que funcionan de manera interactivas para formar un todo con entradas y salidas desde y hacia el mundo exterior, lo que quiere decir que mantiene una constante interacción con el entorno en que se desarrolle, todo esto para lograr un objetivo definido; para que cada organización pueda alcanzar su objetivo principal es necesario que exista un direccionamiento estratégico que enfoque todos los esfuerzos de la organización hacia la consecución de las metas trazadas.

“El direccionamiento estratégico, se encuadra en un estilo de dirección conocido como Dirección Estratégica, que se basa en la instrumentalización técnica y racional de un modelo con una orientación estratégica para dirigir la empresa, mediante la cual se toman decisiones dirigidas a la obtención de resultados

deseados, dando lugar a lo que la empresa quiere lograr para construir su imagen futura”<sup>2</sup>.

Se constituye el direccionamiento estratégico como una herramienta que le permite a las organizaciones definir su rumbo de manera trascendental para orientar sus acciones hacia el crecimiento y el desarrollo de las mismas, logrando que las empresas aumenten su competitividad.

Para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico se hace necesario realizar una evaluación de los factores internos y externos que afectan la operación de éstas para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que le brinda el medio y cuáles son las fortalezas y debilidades que le permitirán realizar una planeación estratégica objetiva que conlleve a prever y responder a los cambios del entorno; estos planes estratégicos deben buscar una adecuada combinación e integración de los recursos con que cuenta la organización.

De manera concisa se puede decir que es el proceso mediante el cual define su visión estratégica a largo plazo y las estrategias que va a desarrollar para alcanzarla, partiendo del análisis de la situación actual de la empresa, del entorno, de la competencia y del cliente mediante un proceso permanente de recolección de información sobre sus puntos críticos de éxito, su revisión, modelos y ajustes periódicos, para que de esta forma se convierta en un estilo de dirección, el cuál haga de la empresa un ente proactivo y anticipado a los hechos y nuevas tendencias del entorno a las que debe ajustarse.

---

<sup>2</sup> AGUILERA C, Adriana. “Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC’S”

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

#### **4.1.1. Direccionamiento Estratégico**

Toda empresa, organización o corporación necesitan crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, para ello es necesario conocer muy bien hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

“La visión, la misión de la empresa son principios corporativos que integran el direccionamiento estratégico”<sup>3</sup>

“Para indicar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas sus dimensiones se tienen en cuenta algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997). Dirección Estratégica, MATILLA, Kathy. “Conceptos Fundamentales En La Planificación estratégica”, ZULUAGA VALERO, Diego. “Plan de Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Benjamín Sánchez & cia”  
CASTAÑO, Germán A. “Seminario de Teoría Administrativa”

#### **4.1.1.1. Principios corporativos**

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

#### **4.1.1.2. Visión**

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

#### **4.1.1.3. Misión**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

---

<sup>4</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia. 3R Editores, 2000 p. 20. 10

“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”<sup>55</sup>. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión por tanto debe ser claramente formulada, definida y conocida por todos los colaboradores.

Para el análisis de la situación actual de la empresa el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, también las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “Con el análisis DOFA se pueden obtener las oportunidades y amenazas, que permitirán definir estrategias para aprovechar fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus

---

<sup>55</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica

debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”<sup>6</sup>.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

Otra herramienta que permite realizar un análisis del entorno de las organizaciones es la matriz POAM, “la cual permite calificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando como puede impactar en ella misma.

---

<sup>6</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia. 3R Editores, 2000 p. 23. 12

“Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo.
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz POAM<sup>7</sup>.

Para la elaboración de esta matriz, es necesario tener suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización, por lo cual se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- a. “Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos
- e. Calificación del Impacto

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I. 1995. Introducción a la teoría general de la Administración. México; Mc Graw Hill.

“El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante.”<sup>8</sup>.

Con el perfil POAM elaborado se puede analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Por otro lado para contar con un análisis más profundo del entorno de la organización es pertinente desarrollar la Matriz del Perfil Competitivo, que es la que responde a un sin número de interrogantes como: “¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria? ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria? ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito? En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?”<sup>9</sup>

La matriz del perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa acerca de sus fortalezas y debilidades particulares “Los resultados dependen en parte de los juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia. 3R Editores, 2000.

<sup>9</sup> FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. Mexico. 1997

<sup>10</sup> Ibid,

Para su desarrollo se procede:

1. Identificando los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignación de una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

#### **4.1.2. Formulación De Estrategia**

Es necesario diseñar planes de acción concretos, los cuales se van a reflejar en el presupuesto estratégico, lo que se convierte en el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico, se debe ejecutar de acuerdo a las normas de la empresa, monitorearse y auditar como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Para medir el desempeño de la organización de manera periódica se deben definir índices que permitan medir este desempeño, se debe monitorear y auditar con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto estratégico.

Los autores del libro *Direccionamiento Estratégico*<sup>11</sup>: “Creando Ventajas Competitivas, plantean que el direccionamiento estratégico se debe abordar desde tres grandes enfoques”:

#### **4.1.3.1. Análisis Estratégico**

Es el proceso mediante el cual se conoce y analiza la posición estratégica de la organización en su medio externo conociendo sus recursos, influencias y competencias, con el fin de lograr una adecuada integración entre las exigencias del entorno y lo que posee o en el futuro la organización puede conseguir. En este sentido, debe ser un proceso anterior a la formulación de las estrategias que pretenden adoptarse, para que estas sean objetivas con la realidad de la empresa. Para lograr un exitoso análisis estratégico, es necesario involucrar aspectos tanto externos como internos, lo cual se puede realizar a través de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos:** Este proceso consiste en la definición de visión, misión y objetivos estratégicos que forman la esencia de la empresa y la línea de acción de la misma.
  
- **Analizar el entorno:** El objetivo de este proceso es la recolección de información clave para identificar las oportunidades y amenazas que le presenta el

---

<sup>11</sup> AGUILERA C, Adriana. “Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC’S”  
ZULUAGA VALERO, Diego. “Plan de Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Benjamín Sánchez & cia”  
JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997). Dirección Estratégica  
DIAZ VILLAMIZAR, Olga. “Direccionamiento Estratégico

entorno tanto a nivel general como a nivel competitivo, es decir, un entorno general contempla los factores demográficos, políticos, tecnológicos y un entorno competitivo son los factores de la competencia que inciden en su éxito o fracaso.

- Realizar el análisis interno: Este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa frente al entorno en el que se desempeña.
- Valorar los activos intangibles de la empresa: Se debe valorar el capital humano, los conocimientos y desarrollos que se han logrado, pero además es muy importante valorar la capacidad que tiene de crear redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

“Las actividades que se cumplen dentro de la fase del análisis estratégico requieren de gran precisión si se considera que el informe que entrega es la base para la formulación de las estrategias; es decir, un conocimiento acertado, completo y actual de la organización permitirá determinar con mayor claridad qué tipo de organización se quiere en el futuro”<sup>12</sup>

#### **4.1.3.2 Formulación de la Estrategia**

Este proceso permite el diseño del método que se va a desarrollar para alcanzar la misión de la empresa, para que una estrategia sea eficaz y eficiente debe

---

<sup>12</sup> AGUILERA C, Adriana. “Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC’S” {En línea}. {28 de Marzo de 2014} Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext)

principalmente integrar, ordenar y asignar los recursos con que cuenta la empresa para responder acertadamente al entorno. Para que una empresa sea competitiva es necesario formular estrategias, ya que el entorno es complejo y dinámico ofreciendo cada vez más retos a la empresa que exigen flexibilidad y creatividad en el proceso administrativo que permitan más que responder a los cambios prever los mismos; además es muy importante tener en cuenta las cinco fuerzas planteadas por Porter que influyen en la competitividad de las empresas como son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores consiste en la posibilidad o la viabilidad de que un nuevo competidor ingrese al mercado, en este punto las barreras de entrada juega un factor a favor o en contra de las empresas.

Amenazas de productos sustitutos relaciona la cantidad de productos similares, debido a que si existen muchos productos similares la rentabilidad es menor que si el producto que se comercializa es poco común o único, lo que genera como ventaja la fijación de precios a disposición del oferente.

El poder de negociación de los compradores o clientes depende directamente de la cantidad de estos, ya que si son pocos, su poder de negociación aumenta, debido a que una empresa no está dispuesta a perder sus clientes. Por tanto los clientes se podrían organizar y sacar provecho de esa situación.

El poder de negociación de los proveedores o vendedores es directamente proporcional al número de estos que existan, la concentración de estos y el tipo de insumo o producto, ya que si es muy especializado, el poder de negociación es de un grado muy alto.

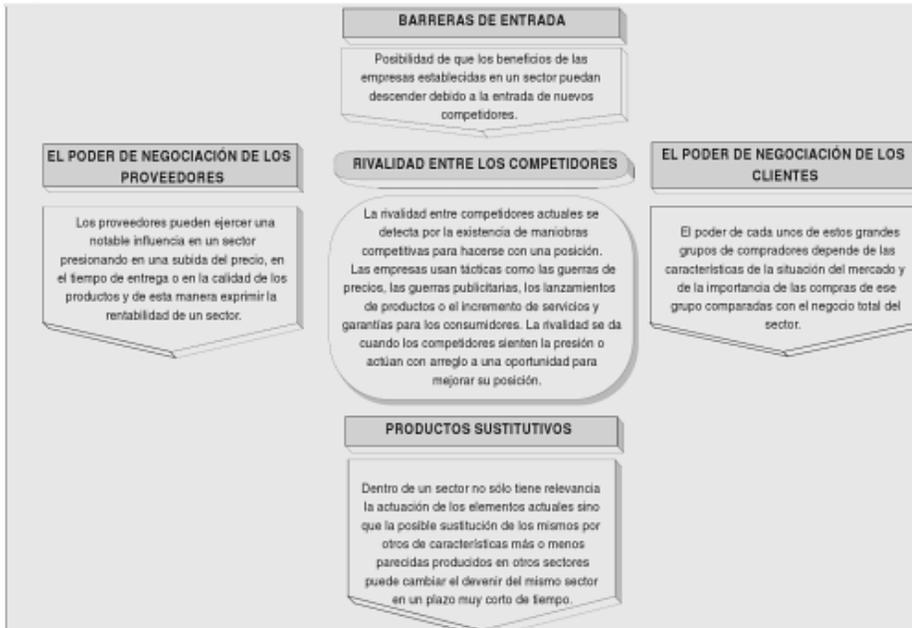
La rivalidad entre los competidores, es la suma de las anteriores fuerzas, esto se debe a que la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector, entre menor es la competencia, normalmente la rentabilidad es mayor.

El análisis de las fuerzas descritas anteriormente permite obtener un panorama de la variable competitividad de la empresa, con el fin de identificar los puntos débiles y así definir acciones para la mejora de estos.

Con las fuerzas descritas anteriormente Michel Porter plantea una herramienta que llamo "Diamante" en el cual el efecto de una fuerza depende del estado de las otras, esta herramienta permite mostrar la interrelación entre las fuerzas y analizar cada una por separado.

A continuación se muestra la posición que toma cada fuerza dentro del diamante:

Figura 1. Diamante de Michel Porter



Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210

Es importante que cada fuerza cuente con ventajas para mantener el éxito de la organización, sin embargo no es indispensable que todos los aspectos de cada fuerza sean positivos, dado que al ser considerarse un sistema se complementan entre sí y de esta forma se constituye un sistema dinámico.

Las características que determinen cada fuerza define el perfil competitivo de cada industria, lo cual permite el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno presente.

De acuerdo a lo anterior se realiza la formulación de la estrategia, la cual se desarrolla en los siguientes niveles:

- Formulación de estrategias competitivas: Su enfoque es como las empresas compiten y superan a sus rivales a través del logro y mantenimiento de la ventaja competitiva. “Este nivel determina los productos y servicios que hay que desarrollar, en que mercados ofertar y como se logra una ventaja respecto de los competidores; estas decisiones se relacionan con el funcionamiento interno de la organización en especial con las unidades estratégicas de negocio”<sup>13</sup>

Lo que buscan las empresas hoy en día a través del direccionamiento estratégico es crear ventajas con valor agregado que posicionen a la organización privilegiadamente frente a los competidores, frente a esa situación Porter planteo tres tipos de estrategias llamadas genéricas con las que una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventajas competitivas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y especialización o alta segmentación.

- Formulación de estrategias corporativas: Define los ámbitos y las líneas de negocio en que se enfocara la empresa, para la estrategia corporativa debe resolver las “preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”<sup>14</sup>. Para complementar las respuestas de los anteriores cuestionamientos planteados se debe analizar cómo se asignaran los recursos y el capital humano a los diferentes procesos, pero siempre debe ser en busca de añadirles valor.

---

<sup>13</sup> Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.

<sup>14</sup> Hill, W.L. y Jones, G.R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrador*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- **Formulación de la estrategia operativa:** Se ocupa de cómo integrar todos los procesos, recursos, proveedores y consumidores para aplicar eficazmente todas las estrategias formuladas permitiendo obtener los resultados esperados.

La planeación estratégica es la base de la formulación de la estrategia ya que permite el diseño de los planes estratégicos que definen los programas, actividades y procedimientos que realizara cada proceso de la empresa para implementar las estrategias que permitirán el alcance de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.1.3.3 Implantación de la Estrategia**

Este proceso busca asegurar que la empresa actúe de manera eficaz con los adecuados controles estratégicos y diseños organizativos que permitan el cumplimiento de los planes. Al respecto, es importante que la empresa establezca medios eficaces para coordinar e integrar actividades, tanto al interior como al exterior, con sus proveedores, clientes y socios estratégicos.

Para que la implementación de la estrategia sea exitosa, es importante diseñar los mecanismos de control eficaces como: diseños organizativos eficientes, establecer una organización inteligente fomentando el aprendizaje corporativo y la creatividad; existen dos tipos de control estratégico:

- Control estratégico de la información: Requiere vigilar el entorno y prever los cambios y responder a las amenazas y oportunidades.
- Control estratégico del comportamiento: Busca un equilibrio entre recompensas e incentivos, cultura y limitaciones, comportamiento y clima organizacional.

El entorno dinámico y complejo al que se enfrentan las empresas hoy en día afectado por el fenómeno de la globalización, que ha conllevado a la exigencia del consumidor, al aumento de la competencia y con nuevas condiciones proporciona a las empresas un sin número de posibilidades de creación y expansión así como de fracaso y desaparición si no se encuentra estructurada y direccionada claramente hacia la consecución de unos objetivos estratégicos, para lo cual esta estructura debe ser lo suficientemente flexible para que la empresa pueda evolucionar con los cambios del entorno creando ventajas competitivas que posicionen a la empresa estratégicamente en el entorno en que se desempeña.

Con implementación del plan estratégico las organizaciones se posicionan estratégicamente en su mercado, aprovechando continuamente sus ventajas competitivas, logrando así que su segmento meta, los competidores y la comunidad tengan una percepción buena acorde con la actividad económica que desarrolla, es decir, que supla las expectativas que estos actores tengan de ella.

Para lograr este posicionamiento, es necesario definir estrategias que permitan que los productos, servicios y procesos generen valor, lo que se refleja finalmente en satisfacción de las necesidades del mercado; para lo cual se debe identificar claramente las necesidades y expectativas que vamos a satisfacer.

Las organizaciones pueden incursionar en diferentes alternativas para lograr posicionarse en el mercado, algunas como la diversificación de productos, la estrategia de territorios, la innovación, los servicios postventa, los canales de distribución, entre otros.

- Posicionarse con el mejor producto En el que se plantea que la manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí, a través de dos fuerzas principales:
  - Liderazgo en costos: la organización debe diseñar una cadena de producción y distribución que asegure unos bajos costos de la operación, además de esto que asegure la calidad de los productos y el aseguramiento de canales de distribución flexibles y que transporten en forma masiva los productos para que lleguen de forma oportuna al mercado.
  - Diferenciación: el producto debe ser diseñado y producido con base en las funcionalidades, que produzca en el cliente la preferencia del producto sobre la competencia, por lo cual estaría dispuesto a pagar un valor adicional.
- Solución integral al cliente, la relación con el cliente resulta de mejorar las capacidades del cliente al ofrecerle una solución integrada que aborda sus necesidades críticas, para lograr una fuerte relación es necesario trabajar las siguientes variables:

- Redefinición de la experiencia del cliente: es necesario realizar un seguimiento a la experiencia completa del cliente, partiendo desde la adquisición y continuando con todo el ciclo de vida del producto en el poder del cliente, lo que retroalimentara la organización para lograr la mejora continua del producto.
- Amplitud horizontal: consiste en poner el foco en conseguir un completo conjunto de productos y servicios que satisfagan todas las necesidades de los clientes, es decir, entregar una solución integral en un solo lugar.
- Integración con el cliente: se debe trabajar en pro de potencializar actividades y que esté realizando el cliente que permiten transferirle capacidades y conocimientos centrales que permitan la aceptación total y el uso continuo del producto.
- Consolidación del sistema, consiste en enganchar organizaciones complementarias y excluir a los competidores, lo que permite el liderazgo del mercado, para lograr esto se debe:
- Acceso restringido: es importante crear barreras que no permitan a los competidores obtener información de la organización y que les dificulte la obtención de clientes.
- Mercado dominante: lograr establecer una interface entre compradores y vendedores que sea difícil de reemplazar.

- Estándares de propiedad registrada: consiste en desarrollar y registrar los estándares de la organización además la creación de red de las empresas complementarias.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se amplían los conceptos claves que permiten desarrollar y ampliar las bases para la ejecución del proyecto, los conceptos desarrollados en el marco fueron determinados teniendo en cuenta una investigación documental hallada en varios libros de Administración citados en el contenido del trabajo.

Competitividad: Es la capacidad que posee una empresa para subsistir en el medio en que se desempeña, con elementos diferenciadores que logran superar a sus competidores.

Visión: Define el marco de referencia de que es la empresa y a dónde quiere llegar en un periodo determinado. Debe ser amplia e incluir todos los aspectos de la empresa, define los siguientes aspectos:

¿Quién desarrolla la función?

¿Qué necesidades se van a satisfacer?

¿A qué tipo de mercado de enfocará?

Meta Empresarial

Tiempo en se lograra la meta

Misión: Define la razón de ser de la empresa; cada organización es caracterizada por sus principios, valores visión y filosofía de los colaboradores y grupos de interés de la organización.

Amenazas: Eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

Oportunidades: Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución

Estrategia: Consiste en una acción destinada a mantener o alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores, con el objetivo de conservar o alcanzar una posición positiva o favorable.

Debilidades: Aquellas variables internas de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa

Directrices: Son el conjunto de políticas y actividades que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo.

**Principios Organizacionales:** Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.; se encargan de definir aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte del clima organizacional.

**Proceso:** Es el conjunto de actividades que procedimientos que transforman elementos de entrada en elementos de salida, haciendo uso de unos recursos y que está sujeto a retroalimentación.

**Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.

**Meta:** Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

**Objetivos:** Es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo es descriptible y, por lo tanto, evaluable.

Ventaja Competitiva: Una ventaja competitiva constituye una habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado, resumidamente es el elemento diferenciador de la competencia que genera la preferencia.

### **4.3 MARCO SITUACIONAL**

El proyecto de investigación se llevará a cabo en la Comercializadora el Trébol Oriental, la cual opera en la zona rural del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

La ciudad de Cartago<sup>15</sup>, ubicada en el Valle del Cauca, su fundación se enmarca dentro del proceso de expansión de la conquista española realizada en el sur-occidente colombiano. Esta primera ciudad permaneció por espacio de 150 años, en el sitio original de fundación (perla del Otún – Pereira), hasta que la ciudad solicitara traslado a la Sabana entre los ríos Cauca y la Vieja, sitio que desde entonces ocupa. La protocolización de traslado se llevó a cabo el 21 de abril de 1691 Cartago se convierte a lo largo del siglo XVIII, en el abastecimiento de minas y esclavos hacia el Chocó que es lugar intermedio entre Cartagena y Quito, lo que ayudó a reactivar el comercio.

Cartago durante la independencia y demás guerras civiles del siglo XIX, es utilizada como asiento militar permanente. Algunas casonas son adaptadas como cuarteles. Las contribuciones obligatorias y los continuos saqueos a los que se

---

<sup>15</sup> Directorio telefónico de Cartago - Valle

vio sometida aceleraron su empobrecimiento y esto se prestó para el éxodo de mucho Cartagüeño.

Con la colonización se intentan adelantar empresas como el ferrocarril y el acueducto, pero el impacto del desmembramiento territorial de principios del siglo XX. Y la apertura de vías carretables deja a Cartago como se encuentra en la actualidad, situado entre dos grandes regiones que desarrollaron economías de exportación por el norte, el eje cafetero con el café y por el centro y sur del Valle con la caña de azúcar. En la actualidad la ubicación geográfica de Cartago es opción de progreso por el punto de enlace que representó el aeropuerto internacional de Santa Ana entre la región y el exterior.

Atractivos turísticos de Cartago<sup>16</sup>. Arquitectura civil siglo XVIII

Templo de Santa Ana ubicado en la Plaza del mismo nombre.

Templo de San Jerónimo ubicado en la plaza del mismo nombre  
SIGLOS XIII – XIX – XX

Iglesia de Guadalupe	Cra 4 calle 8a
Iglesia de San Jorge	Cra. 5 calle 12
Iglesia de Nuestra Señora de la Pobreza	Cra 4 calle 10
Iglesia del Carmen	Cra 5 calle 14

---

<sup>16</sup> Información adquirida de la Biblioteca Municipal.

La propuesta realizada y llevada a cabo en la Comercializadora El Trébol Oriental se desarrolló teniendo en cuenta su ubicación en Santa Ana, a las afueras de la ciudad, cuya característica de localización son las siguientes:

Se encuentra ubicado en la zona urbana, su dirección es: Kra 2ª No 49 – 43 Barrio Santa Ana.

El barrio donde se encuentra ubicada la Comercializadora el Trébol es Medio Bajo, las personas que en ella laboran la mayor parte su nivel de estudios es bachillerato y más o menos el 10% corresponde a un nivel superior.

Confluyen vías de acceso vehicular de entrada y salida a municipios vecinos; como Anserma Nuevo, estas vías son de característica rápida y representan para la comunidad alto riesgo para la integridad física de la misma

La comercializadora El Trébol nace el 3 de diciembre del 2013, con la compra venta de Bonsái, posteriormente el 1 de julio del 2014 se incrementa la comercialización de plantas ornamentales como orquídeas y cactus.

Al inicio la empresa estaba liderada por Juan Sebastián Mesa y Luz Andrea Hernández quienes se encargaban de comprar bonsái, plantarlos y decorarlos para proseguir con la venta de acuerdo a las especificaciones solicitadas por los clientes. En la actualidad laboran ocho (8) personas dentro de la comercializadora encargadas de: sembrar, cuidar plantas, compra de insumos,

repartición y vigilancia del predio. Hoy día, no solo se compra y vende bonsái, sino que se siembran plantas ornamentales como cactus y orquídeas

La infraestructura de la comercializadora el trébol ha sido reparada y sus fachadas han sido recuperadas del deterioro a través del tiempo, posee espacios amplios para los diferentes cultivos y actividades en ella realizadas.

La planta física de la comercializadora corresponde a 142 metros cuadrados la cual está distribuida de la siguiente manera:

Oficina, baño, sector de siembra, cuarto para insumos y lugar de ventas.

#### **4.4. MARCO LEGAL**

La Comercializadora El Trébol Oriental está constituida bajo parámetros dados en la Ley 222 de 1995 “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”<sup>17</sup>, dado que cumple los requisitos mínimos de una empresa Unipersonal contemplados en su artículo 72; además de acuerdo a la ley 590 de 2000 en la que se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, la comercializadora se vería influenciada y podría otorgar oportunidades, ya que ésta tiene como objetivo fomentar el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas así como el fomento de mercados competitivos instaurando mejores condiciones del entorno

---

<sup>17</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. {En línea}. {30 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6739>

que facilitan “el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales”<sup>18</sup>; también es importante resaltar que esta ley pretende apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales

Por otro lado conforme a lo definido en el artículo dos de la ley ya mencionada la Comercializadora El Trébol Oriental corresponde a una Microempresa dado que tiene una planta de personal no mayor a (10) diez empleados y unos activos valorados en menos de (501) quinientos un salarios mínimos legales vigentes, además de acuerdo con el decreto 1607 de 2002 “Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones”<sup>19</sup> que define y regula las actividades económicas empresa está clasificada en el código 512301 dentro del grupo “Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; alimentos bebidas y tabacos”.

---

<sup>18</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. {En línea}. {30 de Marzo de 2014} Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

<sup>19</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1607 (31, julio, 2002) Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones. {En línea}. {30 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5536>

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realiza para definir el plan de direccionamiento estratégico para la Comercializadora El Trébol Oriental, es carácter exploratorio - descriptiva, por lo que se desarrolla de acuerdo con lo planteado en el libro Direccionamiento Estratégico: Creando Ventajas Competitivas, expuesto en el marco teórico, que a través de las actividades que se desarrollen en cada uno de los factores a tener en cuenta en esta metodología permiten el cumplimiento de los objetivos trazados en este proyecto.

Es conveniente saber que la investigación exploratorio – descriptivo, para Carlos Méndez “una investigación Exploratoria tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa del desarrollo de una hipótesis, pero tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. 3ª ed. Bogotá. MAcGraw Hill, 2000 p. 134 – 138

## **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se tuvo en cuenta la opinión de las personas que forman parte de la Comercializadora el Trébol Oriental para recolectar la información que fue utilizada para crear el plan de direccionamiento estratégico para la empresa.

Para la ejecución del proyecto se trabajó con los Técnicas de la observación y el del análisis, porque se acudió a las personas que laboran en la Comercializadora el Trébol Oriental, para poder identificar las dificultades que se tienen y recolectar información, haciéndose el estudio de los conflictos encontrados.

## **5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con el objetivo de recolectar información para poder realizar el plan de direccionamiento estratégico para la Comercializadora el Trébol Oriental de la ciudad de Cartago, se tuvo en cuenta las personas que en ella laboran y afiliadas a ésta, los cuales colaboran con el diligenciamiento de encuestas que arrojan resultados que son utilizados para el objetivo propuesto.

La población que colaboró y participó para la recolección de la información fue:

- Propietario: 2
- Empleados: 6
- Clientes: 50

N = 58 personas

### **5.3.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son aquellas fuentes, testimonios, o evidencias directas de un tema, de una investigación o estudio determinado, pudiendo ser recursos escritos, orales o cosas. A las fuentes primarias también se les conoce como fuentes de primera mano.

Las fuentes primarias a utilizar durante el desarrollo del trabajo son los documentos o materiales que se encuentran en la comercializadora que han sido adquiridos de personas que poseen empresas del mismo tipo.

### **5.3.2. La Observación Directa**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

“La principal ventaja de la técnica de la observación directa es que se perciben directamente los hechos, no hay intermediarios, lo que facilita estar ante lo que se está estudiando o investigando”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> OLIVERO, Diego. “De Lo Global A Lo Local”. {En línea}. {15 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/lo-global-lo-local/direccionamiento-estrategico-desde-el-enfoque-gestion-integral> .

La observación es un elemento fundamental en este proceso investigativo; el cual sirve de apoyo para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

A través de la observación se estudió la población con el propósito de obtener información para desarrollar el trabajo propuesto, identificando las necesidades, existentes en la Comercializadora el Trébol Oriental. La observación ayuda también a tener un diagnóstico organizacional para poder saber cómo opera en la actualidad la comercializadora y poder así solucionar las debilidades y realizar las correcciones pertinentes.

### **5.3.3. Técnica De La Encuesta**

La encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

En la encuesta el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación.

La encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo. Las repuestas se recogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

La técnica de encuesta se aplicó a través de un cuestionario que se realizó a propietarios, empleados y personas afiliadas a la Comercializadora el Trébol Oriental, con el propósito de obtener opiniones con relación al objetivo del trabajo de investigación.

Después de realizar las encuestas a propietarios, empleados y afiliados a la Comercializadora el Trébol Oriental, se analizaron los resultados obtenidos en la tabulación para establecer el diagnóstico actual de la empresa, crear el plan de direccionamiento estratégico para lograr que la empresa crezca, se mantenga en el mercado.

#### **5.3.4. Formulación De La Estrategia**

Con base en el diagnóstico realizado del entorno interno y externo se definirán cuáles son las estrategias que están en capacidad la empresa de implementar

para lograr los objetivos y metas trazados en el tiempo estipulado, posteriormente se consolidarán las diferentes estrategias formuladas para los diferentes ámbitos y procesos en un Plan Estratégico que brindará los lineamientos de las actividades y toma de decisiones que se realizan dentro de la empresa, permitiendo que estos no sean desviados de los objetivos estratégicos que se quieren lograr, de igual forma se debe establecer un plan estratégico que sea flexible, porque es muy importante que la empresa aprenda a evaluar su entorno y pueda restablecer sus estrategias y acciones de acuerdo a las exigencias que este le va presentando.

Las estrategias que se formularán en el plan abarcarán cinco grandes aspectos de la empresa

## **5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **5.4.1 Población**

La población es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. También es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones (inferir). Normalmente es demasiado grande para poder abarcarla, motivo por el cual se puede hacer necesaria la extracción de una muestra de ésta.

Para realizar un estudio adecuado en la Comercializadora el Trébol Oriental, es necesario conocer la población y tenerla definida, esto para seleccionar muestreo dependiendo del análisis realizado. La población objeto de investigación estará

conformada por todas las personas que laboran en la Comercializadora el Trébol Oriental, propietario y afiliados a ella para obtener productos que ésta ofrece.

- Propietario: 2
- Empleados: 6
- Clientes: 50

N = 58 personas

#### **5.4.2. Muestra**

Para el muestreo hubo la necesidad de emplear estrategias y así realizar la selección de la muestra poblacional. Se llevó a cabo un censo de la población que labora en la comercializadora, visita de usuarios o clientes las cuales se detectó las características y así proceder a realizar encuestas. Después de estudiar las características se continúa con el diseño de encuestas a empleados de la comercializadora para cumplir con el objetivo del muestreo que es la de tener confiabilidad al momento de realizar el análisis de la información.

Para la recolección de la información del área administrativa se tomará a los propietarios dos, con relación al área operativa se tendrán en cuenta a los seis empleados de la comercializadora y a veinticinco afiliados quienes de manera permanente obtienen productos de ésta.

- Propietario: 2
- Empleados: 4
- Clientes: 20

N = 26 personas

Al momento de ejecutarse la encuesta se va a poder instaurar y determinar los objetivos perfilados en la investigación puesta hacia la elaboración del direccionamiento estratégico para la comercializadora, además, de poderse preparar un proceso para conocimiento de la realidad de la compañía y así poder establecer las relaciones causa/efecto entre los elementos que componen el objeto principal de la investigación.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede concluir que para el trabajo de investigación se va a realizar un análisis de la realidad, teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas de la comercializadora para lograr mejorar su desempeño en el sector. Se requiere además trabajarse teniendo en cuenta el método científico basado en técnicas como la observación, la inducción y el análisis, con los cuales se pretende alcanzar la adquisición, organización, sistematización y exposición de los conocimientos.

## **6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo con la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, toma de tiempos y la observación directa se presentan y se analizan los hallazgos.

### **6.1. PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO**

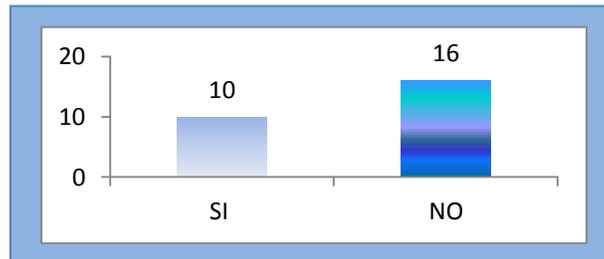
Para obtener los resultados con las encuestas aplicadas se establecieron preguntas cortas, con secuencia lógica, de un solo tipo, redactado al nivel de los participantes.

Con relación a la validez y confiabilidad, se hicieron preguntas directas y confiables de ser obtenidas respuestas precisas para arrojar resultados exactos, coherentes, consistentes y se midió la variable que se pretendía medir. (Anexo No 1).

Los resultados arrojados de las encuestas aplicadas a los propietarios, empleados y afiliados de la Comercializadora el Trébol Oriental fueron los siguientes:

1. ¿Sabe usted en qué consiste un direccionamiento estratégico para empresas?

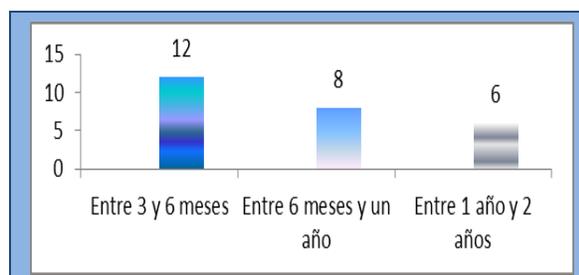
SI	NO
10	16
38,5	61,5



Tabuladas las respuestas dadas por las personas que colaboraron con el diligenciamiento de la encuesta, se detecta que el 16 de ellos que equivale al 61,5% no saben en qué consiste un direccionamiento estratégico para la empresa, solo 10 personas de las encuestadas, es decir el 38,5%, conocen definición y están al tanto del recurso que es éste para el buen funcionamiento de la Comercializadora el Trébol Oriente de Cartago Valle del Cauca. Las personas que dan respuesta a esta pregunta poseen el suficiente sentido de pertenencia con la Comercializadora y son conscientes de la necesidad de adquirir conocimientos acerca de qué es o en qué consiste un direccionamiento estratégico para una empresa.

2. ¿Hace cuánto tiempo forma parte usted de la Comercializadora El Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca?

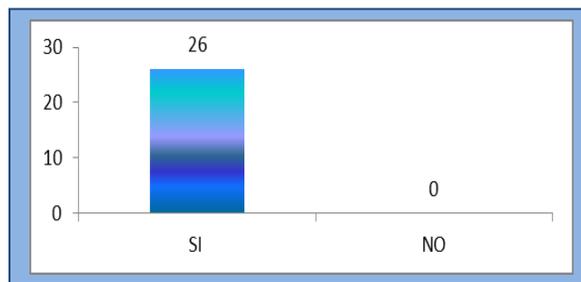
a.	Entre 3 y 6 meses	12	46,2 %
b.	Entre 6 meses y un año	8	30,8 %
c.	Entre 1 año y 2 años	6	23,1 %



El 23,1 % de los encuestados tienen el mayor tiempo en la empresa, lo que significa es la mayor antigüedad, trabajan con el objetivo de incrementar ventas en la comercializadora. El menor tiempo lo tienen el 46,2% de las personas que diligenciaron la encuesta y el 30,8 % de ellas tienen un tiempo entre los 6 meses y un año de estar en ella. Para responder esta pregunta, se contó con la colaboración incondicional de las personas que forman parte de la comercializadora. Se detecta en los participantes de la encuesta desde los más recientes hasta los más antiguos el interés por sacar adelante la comercializadora y hacer de ella una empresa competitiva en el mercado municipal.

3. ¿Considera usted importante hacer la divulgación en el municipio acerca De La Comercializadora El Trébol Oriental?

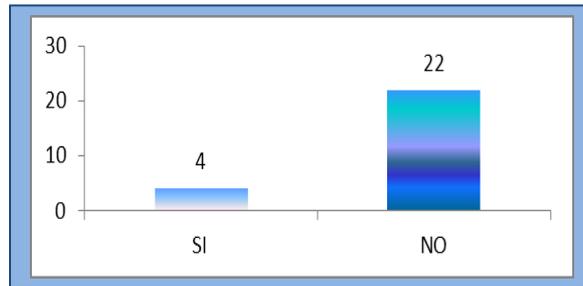
SI	NO
26	0
100 %	



El 100% de los encuestados, personas con sentido de pertenencia, responsables, honestos y capacitados para la ejecución de las labores dentro de la comercializadora, están de acuerdo en que es necesario realizar la divulgación de la Comercializadora El Trébol Oriental para que sea más visitada por los habitantes del municipio de tal manera que se incrementen las ventas y pueda posicionarse como una de las mejores empresas de la región.

4. ¿Sabe usted cuál es la razón de ser de la Comercializadora El Trébol Oriental y dónde quiere llegar?

SI	NO
4	22
15,4 %	84,6 %

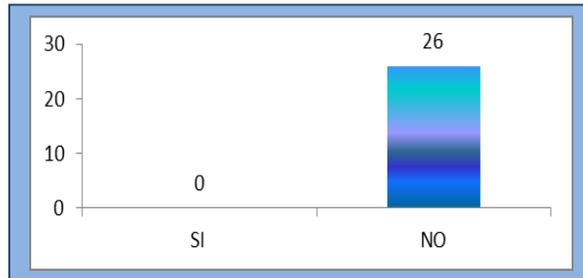


Según respuesta dada por los encuestados se detecta que el 84,6% son conocedores de la razón de ser de la Comercializadora El Trébol Oriental, el 15,4% no la conocen. De allí la necesidad de la creación del plan de direccionamiento estratégico para un excelente funcionamiento de ésta y conocimiento de lo que en ella se da.

Las personas que formaron parte del grupo de encuestados están dispuestos a participar en el diseño del plan de direccionamiento estratégico, aportar y ser pioneros para darlo a conocer y promover a la comunidad.

5. ¿Cómo miembro de la Comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, sabe cuál es la misión y la visión de la empresa?

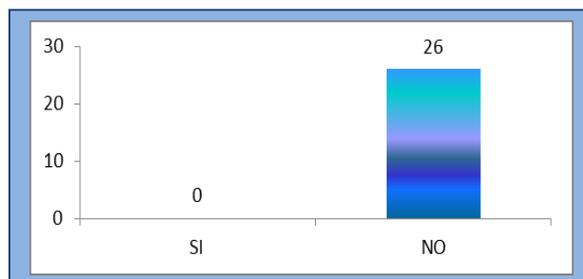
SI	NO
0	26
	100 %



Los resultados de la encuesta arrojan que el 100% de los encuestados de manera honesta y responsable responden no conocer la visión y la misión de la comercializadora, respetan el pensamiento y forma de obrar de los propietarios, pero, afirman la necesidad de la ejecución del proyecto para la creación del plan de direccionamiento estratégico para la comercializadora, de tal manera que se cuente con objetivos y metas claras lo que conlleva a la visión y misión para la empresa.

6. ¿Conoce los objetivos propuestos para el trabajo dentro de la Comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca?

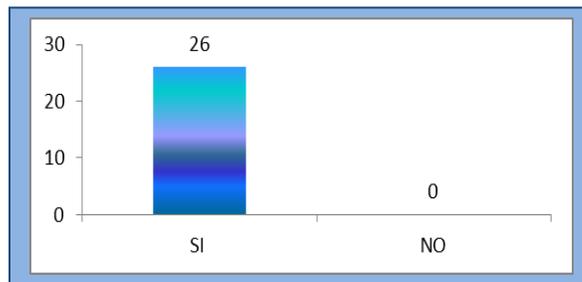
SI	NO
0	26
	100 %



Al analizar las respuestas dadas por los encuestados se observa que la Comercializadora a pesar de tener varios años de estar funcionando en la comunidad cartagüeña, no cuenta con objetivos propuestos para el funcionamiento de ésta, o si los tiene, el 100% de las personas que respondieron las encuestas no los conocen. A pesar de las debilidades que se encuentran en la Comercializadora el Trébol se detecta entre los empleados un gran sentido de pertenencia por el lugar de trabajo, se preocupan por sacar adelante la empresa, apoyan y expresan la voluntad de trabajo para que la comercializadora sea verdaderamente competitiva.

7. ¿Considera usted importante trabajar en la Comercializadora el Trébol Oriental mejorando cada día más su efectividad hasta obtener excelente calidad dentro del municipio de Cartago?

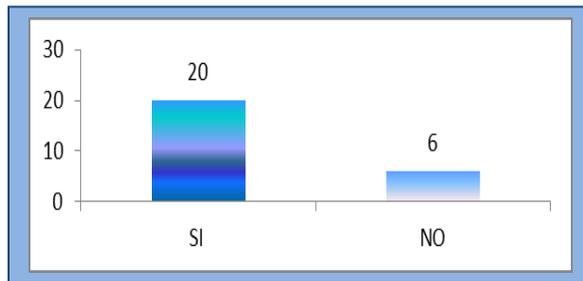
SI	NO
26	0
100 %	



El 100% de las personas encuestadas que forman parte de la Comercializadora el Trébol Oriental son fieles al servicio que prestan en la empresa, hablan con propiedad acerca de lo que se produce en ella, comunican a las personas de la existencia de ésta y están de acuerdo con trabajar por mejorar cada día más, ser más efectivos y obtener excelente calidad para ser competitivos en el comercio de la ciudad de Cartago.

8. ¿La Comercializadora El Trébol Oriental tiene en cuenta las necesidades y sugerencias planteadas por usted o por clientes para el mejoramiento de los productos y por ende el servicio para el buen funcionamiento de ésta conduciéndola a lograr su efectividad?

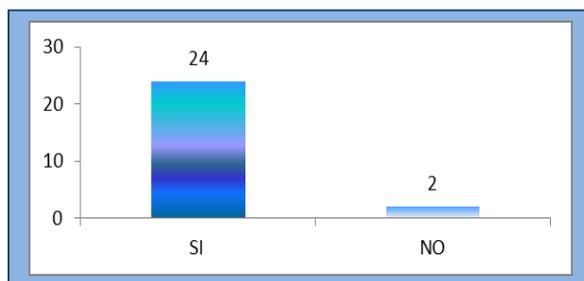
SI	NO
20	6
76,9 %	23,1 %



Se observa que los directivos, propietarios, de la Comercializadora el Trébol Oriental dan la oportunidad a sus clientes y empleados de la empresa para que realicen sugerencias con el objetivo de mejorar los productos. El 20% de los integrantes afirman poder opinar y expresar lo que sienten con relación a lo que se vive dentro de la empresa. Son un grupo de personas humanas y comprometidas con el trabajo, cumplen con sus funciones y tienen un mismo objetivo.

9. ¿Considera importante que la Comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, fije sus metas y plan de acción para mantenerse en el mercado?

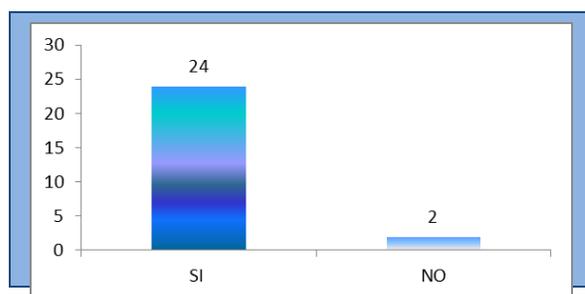
SI	NO
24	2
92,3 %	7,7 %



Para el 92,3% de las personas encuestadas consideran de gran importancia fijar metas y un plan de acción para mantenerse en el mercado, se responden interrogantes relacionados con la importancia de ser una empresa competitiva, poseen nivel educativo que los lleva a complementarse para hacer de la Comercializadora un lugar óptimo para el comercio, solo el 7,7% considera que no es necesario fijar metas, que aun así han logrado permanecer en el campo del comercio del municipio.

10. ¿La Comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, le brinda estabilidad económica y laboral? ¿Por qué?

SI	NO
24	2
92,3 %	7,7 %



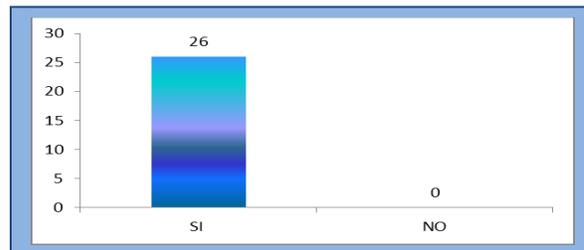
Teniendo presente las respuestas dadas por los colaboradores con el diligenciamiento de las encuestas, se pudo detectar que la mayor parte de ellos

que corresponde al 92,3% afirman que la comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, les brinda la estabilidad laboral y económica lo que les permite vivir dignamente con la familia, solo el 7,7% de ellos dan respuesta negativa a la pregunta planteada.

Las personas que integran y forman parte de la Comercializadora el Trébol Oriental, además de poseer un alto grado de sentido de pertenencia con la empresa, son colaboradores, detectan debilidades lo que ayuda a tenerse un diagnóstico de ella.

11. ¿Considera que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa es el adecuado? ¿Por qué?

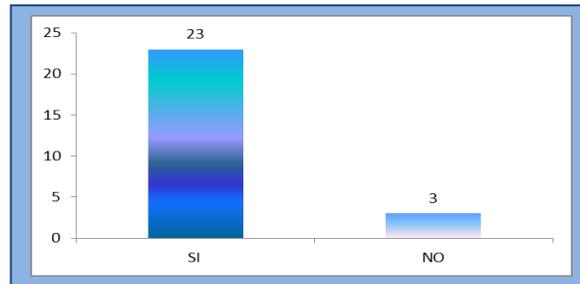
SI	NO
26	0
100 %	



El 100% de los encuestados consideran que en la comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, poseen el ambiente laboral necesario para tener una sana convivencia y bienestar durante la jornada de trabajo. Se sienten satisfechos y trabajan con gusto durante la estadía en la empresa.

12. ¿Usted piensa que el lugar de trabajo de la comercializadora es el adecuado respecto a la localización e infraestructura? ¿Por qué?

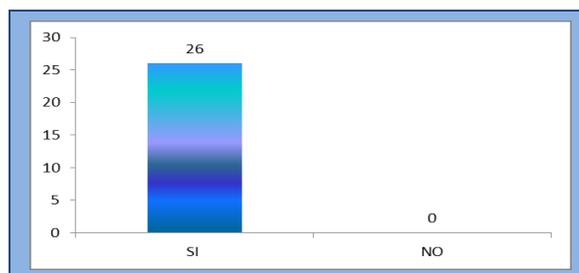
SI	NO
23	3
88,5 %	11,5 %



Solo el 11,5% de las personas que diligenciaron la encuesta responden de manera negativa lo relacionado con la infraestructura de la comercializadora, son honestos y se prestan para realizar actividades dentro de la empresa. El 88,5% se sienten satisfechos con relación a la localización e infraestructura de ésta.

13. ¿Es apropiada la manera en que se maneja la comunicación dentro de la empresa? ¿Por qué?

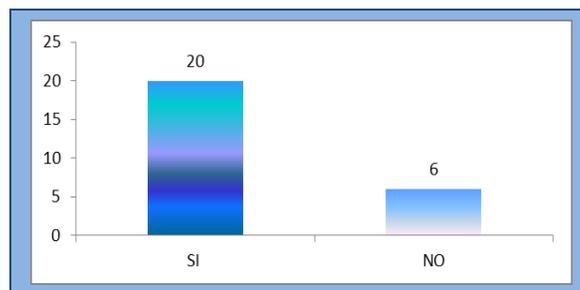
SI	NO
26	0
100,0 %	



El 100% de las personas que colaboraron diligenciando la encuesta coinciden diciendo que en la comercializadora el Trébol Oriental del municipio de Cartago Valle del Cauca, se manejan muy buenos canales de comunicación y por ende se dan las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

14. ¿Ha sido usted tomado en cuenta en la empresa para la toma de decisiones?  
¿Para qué decisión?

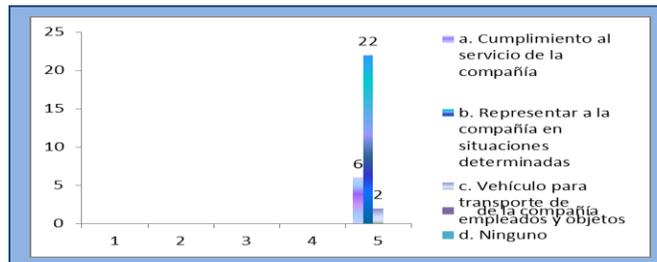
SI	NO
20	6
76,9 %	23,1 %



En la comercializadora El Trébol Oriental, se tiene en cuenta en la toma de decisiones a la mayoría de los que forman parte de ella, esto se pudo detectar cuando al tabular las respuestas dadas en las encuestas se observó que para el 76,9% la contestación es positiva a la pregunta, solo el 23,1% manifiesta no se tienen cuenta con la opinión de ellos para determinadas situaciones.

### 15. ¿Cuál ha sido su aporte para la compañía?

a. Cumplimiento al servicio de la compañía	6	23,1 %
b. Representar a la compañía en situaciones determinadas	22	84,6 %
c. Vehículo para transporte de empleados y objetos de la compañía	2	7,7 %
d. Ninguno	0	



Al analizar los resultados de esta respuesta se detectó que el 84,6 % de los encuestados representan a la compañía en determinadas situaciones lo que hace existir un mayor grado de responsabilidad en el cumplimiento de ellas, el 7,7% colaboran con sus vehículos para el transporte de diferentes objetos o implementos de la compañía y el otro 23,1% cumplen con sus funciones dentro de la comercializadora según las responsabilidades asignadas.

## 6.2. ANALISIS DEL ENTORNO

Para conocer y analizar el entorno tanto interno como externo es necesario definir una serie de variables que influyen en el desempeño de la comercializadora, las cuales son analizadas a través de las herramientas que permitan obtener un diagnóstico del estado actual de la empresa.

### **6.2.1. Variables externas**

Para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno que se desenvuelve la comercializadora se examinaron cuatro grandes factores: competitivos, políticos y la economía.

#### **6.2.1.1. Competitivos**

El sector en el que se encuentra la comercializadora es poco tecnificado, lo que se refleja en el costo del producto, por otro lado no es posible generar un alto volumen de plantas ornamentales, a continuación se describirán algunas variables:

Nuevos competidores: la entrada de nuevos competidores en la comercialización de plantas ornamentales es bajo, lo cual se atribuye a la experticia que se requiere para la conservación del producto, dado que algunas especies demandan cuidados especiales.

Competidores actuales: dado que el segmento de mercado no es muy amplio los competidores manejan precios muy elevados, sin embargo en la región se cuenta con alrededor de 8 competidores que comercializan las mismas variedades que la comercializadora El Trébol Oriental, pero es importante resaltar que estos establecimientos no se dedican a proveer a puntos de venta, si no que su finalidad es la venta directa al público.

Proveedores: se cuentan con cuatro proveedores con los que se mantiene una relación constante, dado que manejan diferentes especies, al realizar un análisis de la región no se han encontrado otros productores de bonsái, dado que esta es la especie que necesita más tiempo para producirse, para las demás especies se cuenta con dos proveedores más. La relación con los proveedores se ha establecido en la compra y venta con algunos beneficios de descuentos por el volumen y la constancia, no se han desarrollado alianzas estratégicas.

Nuevos productos: las plantas ornamentales solo presentan como sustitutos las plantas artificiales, sin embargo esto no es muy comercializado, dado que no presentan las mismas características que los naturales y no brinda la misma experiencia de tener al cuidado un ser vivo.

Clientes: los clientes de compra al por menor son eventuales, principalmente para fechas especiales, estos clientes no tienen una alta capacidad de negociación ya que se ofrecen precios justos con relación a la competencia y se brinda la oportunidad de definir el diseño personalizado del producto; por otro lado con los clientes de compra al por mayor se maneja relación constante, dado se han logrado algunos contratos permanentes a un periodo pactado y con otros se maneja la modalidad de dejar el producto en consignación.

#### **6.2.1.2. Políticos**

Corresponden a los puntos de la legislación que influyen en la actividad de la comercializadora:

Empleo: el empleador debe realizar contrataciones formales en las que debe hacerse responsable de la carga prestacional de los colaboradores como es la seguridad social y las prestaciones, sin embargo existen los contratos por obra o labor en la cual el empleador está exento del pago de la seguridad social y el colaborador presta sus servicios en labores determinadas.

Impuestos: dado que la comercializadora pertenece a un régimen simplificado está exento del IVA, por otro lado tampoco se encuentra obligado a facturar. Sin embargo por contar con un establecimiento abierto al público debe pagar una serie de impuestos al municipio.

Apoyos otorgados por el estado: actualmente se cuenta con varios canales para acceder los apoyos que otorga el estado para las Pymes, así como lo son organizaciones como fondo emprender, o programas de crédito con bajas tasas de interés.

#### **6.2.1.3. Económicos**

Globalización: el efecto de la globalización ha impactado un poco en la obtención y diversidad de insumos que se pueden encontrar para el mantenimiento de las plantas. En cuanto a la competencia no se ve afectada por este factor dado que en el país no se realiza importación de los productos comercializados, además tampoco se cuenta con unas condiciones óptimas para la exportación de las mismas.

Niveles salariales: en la región y en el sector económico en que se desempeña la comercializadora, se cuentan con salarios bajos, los cuales no superan el mínimo, ya que es una labor muy artesanal

Nivel de ingresos del segmento de mercado: el segmento de mercado de la comercializadora, cuenta con un nivel de ingresos significativos ya que en su mayoría son puntos de venta constituidos y con trayectoria en la venta al público.

### **6.2.2. Variables internas**

Para identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la comercializadora, se realizó el análisis de los factores que definirán el diagnóstico interno de la empresa.

#### **6.2.2.1. Capacidad competitiva**

Dara a conocer el estado de la comercializadora para posicionarse en el mercado ante sus competidores.

Fuerza del producto: los productos ofrecidos por la comercializadora, son personalizados, se diseñan a petición del cliente y para la venta al por mayor se tienen diferentes prototipos.

Satisfacción del cliente: dado que los clientes tienen la posibilidad de diseñar su producto la satisfacción del cliente con las plantas queda a gusto con las plantas que adquiere, de igual forma se le brinda la asesoría para el cuidado y la preservación de estas, así mismo los clientes que compran al por mayor, cuentan con un acompañamiento constante, ofreciéndoles calidad y oportunidad.

Portafolio de productos: la comercializadora ofrece una gran variedad de plantas, con características acordes a diferentes espacios y ocasiones, entre bonsáis y plantas se manejan alrededor de treinta especies.

Servicio post-venta: el acompañamiento a los clientes es constante, para evitar que las plantas y principalmente los bonsáis se mueran por malos cuidados, además se ofrecen los servicios de mantenimientos de las plantas adquiridas.

#### **6.2.2.2. Capacidad directiva**

Se analizaran las variables que mostraran el panorama actual del proceso administrativo de la comercializadora.

Uso de análisis y planes estratégicos: la comercializadora carece de procesos definidos, por lo cual la planeación estratégica no ha sido desarrollada, la empresa ha sido direccionada de forma empírica.

Capacidad de respuesta al cambio: la empresa a pesar de que no cuenta con una administración planeada ha sabido cambiar con las condiciones del entorno, y adaptarse a esta, principalmente en cuanto a las necesidades y gustos del mercado, así como en ciertas situaciones en que se ha presentado escases de algunas especies se han desarrollado otros proveedores o impulsado otras especies con características similares.

Flexibilidad de la estructura organizacional: la comercializadora tiene una estructura muy plana ya que cada integrante puede realizar cualquier labor, ya que se encuentran empoderados de su trabajo.

Comunicación y control por parte de la gerencia: la comunicación es muy fluida y concreta, ya que se realiza con términos apropiados a la labor que se desempeña, el control gerencial es contante, ya que no se realiza ninguna venta y despacho de mercancía si el administrador no está al tanto de la negociación.

Experiencia y conocimiento por parte de los directivos: a pesar de que el administrador de la comercializadora y otros directivos, tienen conocimiento teórico, no fueron preparados académicamente para administrar una comercializadora de bonsáis y plantas ornamentales; de acuerdo con la anterior la experiencia es poca.

Habilidad respuesta al cambio tecnológico: la comercializadora no cuenta con un plan o habilidad desarrollada que pueda servir de alternativa contingente ante un posible cambio tecnológico que los ponga en desventaja con los competidores.

Habilidad del manejo de las fluctuaciones económicas: la comercializadora posee capacidad de adaptación económica, ya que puede disponer de la capacidad instalada, reduciéndola o aumentándola según sea la demanda, la disminución en el poder adquisitivo, no es un obstáculo muy grande ya que la comercializadora posee gran capacidad de reinversión y adaptación.

Capacidad para enfrentar a la competencia: la comercializadora el trébol oriental, posee ventaja competitiva sobre su sector, debido a que el modelo de venta de la competencia solo tiene como nicho o foco a los clientes que visitan las instalaciones, mientras que la comercializadora, busca los clientes utilizando diferentes canales de comunicación.

### **6.2.2.3. Capacidad financiera**

Se podrá establecer el panorama financiero que presenta la comercializadora actualmente, a través de variables claves que definirán dicha situación.

Disponibilidad de flujo de liquidez: la comercializadora no posee de un gran capital para disponer del cuándo se requiera, sin embargo el flujo de efectivo es constante y las utilidades se están invirtiendo nuevamente en la comercializadora, la accesibilidad al sector financiero es posible, pero aún no se ha utilizado dicho recurso.

Utilización del nivel de endeudamiento: la comercializadora hasta la fecha no ha requerido de alguna inyección de capital diferente a la inicial, debido a que la

comercializadora es sostenible financieramente con los ingresos que se perciben de esta.

Rentabilidad y retorno de la inversión: la rentabilidad de la comercializadora no es muy significativa, pero la inversión que se realiza es poca comparándola con la rentabilidad obtenida de la inversión, por lo que la inversión se recupera rápidamente aumentando la rentabilidad de la inversión.

Habilidad para competir con precios: quizás esta es la mayor habilidad de la comercializadora ya que al poseer pocos costos y gastos, la comercializadora vende a precios igual o por debajo de los del mercado, además su mayor atractivo al público es la venta a crédito a establecimientos comerciales.

Estabilidad de costos: los costos de la comercializadora son muy estables, prueba de esto es que sus precios no han variado desde que inicio, el mayor costo lo acarrea la mano de obra, y el de los productos no es muy susceptible de cambio debido a que se posee grandes cultivos que satisfacen la constante demanda.

#### **6.2.2.4. Capacidad tecnológica**

Las variables analizadas permitirán determinar la capacidad tecnológica con que cuenta la comercializadora.

Habilidad y técnica de manufactura: las habilidades desarrolladas en la organización, por lo general son habilidades artesanales, donde la manufactura y presentación de producto son los factores que ponderan cuando el cliente toma la decisión de compra, ya que la calidad del producto es difícil de igualar por parte de la competencia.

Capacidad de innovación: por lo general la innovación en este tipo de negocios, es totalmente reinventada, debido a que la decoración es la única diferencia entre los productos, para que el mismo producto sea diferente ante cada solicitud por parte del cliente.

Efectividad de producción y programas de entregas: la efectividad no puede ser medida en producción del producto si no en la decoración del mismo, ya que el producto es comprado pero la producción de la comercializadora es netamente enfocada a la decoración y presentación del producto.

Valor agregado al producto: el valor agregado del producto consiste en decorarlo de tal forma que el cliente sea el que define las pautas de decoración , colores, formas, entre otras cosas que el cliente puede definir, creando un producto que se acopla a su necesidad.

Intensidad de mano de obra: el producto requiere mayor intensidad de mano de obra en el periodo que se tiene en inventario esperando por ser entregado, dado que las plantas necesitan diferentes tipos de cuidado para ser conservadas, por el contrario para la decoración y adecuación de los productos vendidos.

#### **6.2.2.5. Capacidad del talento humano**

Se conocerá a través de la descripción de variables claves el estado del talento humano que se desempeña en la comercializadora.

Nivel de académico: los colaboradores encargados del cuidado y mantenimiento de las plantas cuenta con un nivel bajo de estudios, pero con una alta experiencia en la labor que desempeña, el conocimiento con que cuentan es tácito, sin embargo los propietarios son profesionales y se encuentran en formación sobre el desempeño y funcionamiento del negocio.

Ausentismo y rotación: el ausentismo presentado en la comercializadora es poco, en ocasiones se ha presentado debido a calamidades del personal; en cuanto a la rotación en el transcurso de tiempo que la comercializadora lleva operando solo se han presentado dos renunciaciones.

Nivel de remuneración: el costo de la mano obra representa un costo elevado, por lo cual se maneja un tipo de contratación del personal por prestación de servicios, en el cual el empleador no está en la obligación de pagar la seguridad social.

### **6.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)**

Se desarrollara la matriz de oportunidades y amenazas con el fin de establecer el diagnóstico del entorno externo en el que se desempeña la comercializadora, para conocer cuáles son las principales oportunidades que debe aprovechar así como

las amenazas que deben ser mitigadas para que su impacto no frene su desempeño.

Tabla 1. Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Factores competitivos</b>									
Nuevos competidores		x						x	
Competidores actuales	x						x		
Proveedores					x			x	
Nuevos productos	x							x	
Clientes	x						x		
<b>Factores políticos</b>									
Empleo					x		x		
Impuestos					x			x	
Apoyos otorgados por el estado	x						x		
<b>Factores económicos</b>									
Globalización			x						x
Niveles salariales		x					x		
Nivel de ingresos del segmento de mercado	x						x		

Fuente: elaboración propia

En la matriz POAM podemos observar que la competencia que en este sector existe pocos competidores, lo que denota una alta oportunidad para la comercializadora, debido a que la rentabilidad tiende a ser mayor en un sector poco competido.

Los competidores entrantes no son frecuentes, debido a que hay pocos proveedores, y si quieren integrar hacia atrás, el proceso de producción tarda años, lo que se convierte en una amenaza, que pocos están dispuestos a correr en el largo plazo.

En el mercado solo existe un producto sustituto que es la copia del producto natural, producida en materiales artificiales, lo cual puede ser igual o más costoso que el producto natural; por tal motivo los sustitutos o nuevos productos no representan una amenaza, por lo contrario es una oportunidad del sector.

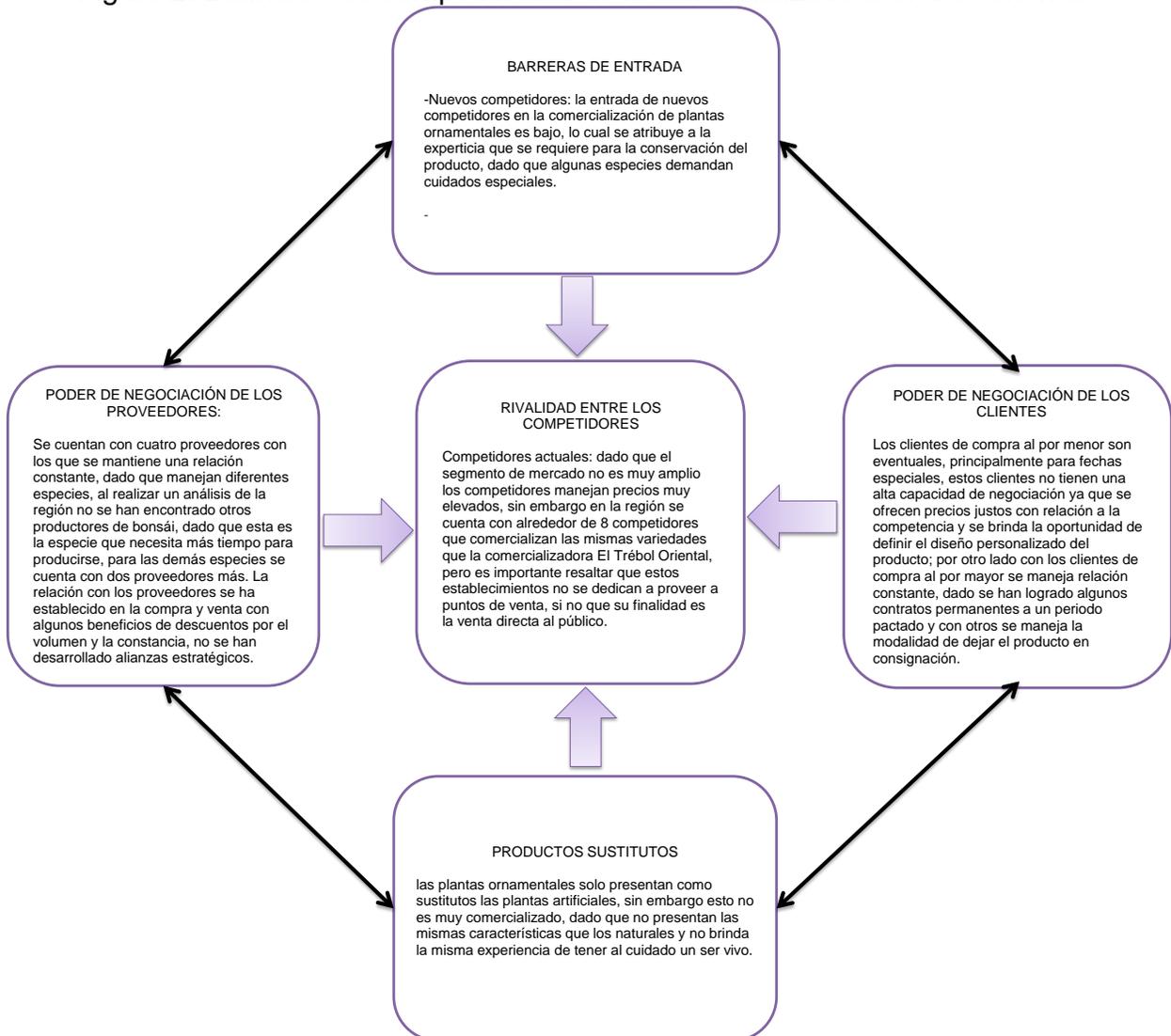
El empleo y los impuestos son amenazas para la empresa y el sector, debido a que son determinados por órganos gubernamentales lo que a su vez los transforman en temas absolutamente legales, el monto mínimo es temporalmente fijo, o pueden ser acordados dependiendo la modalidad de contratación; cumplir con estos requerimientos aumentan el costo final del producto, y es el cliente al que se le trasladan la mayoría de los costos, siendo un sector poco competido, ya que si fueran un sector altamente competido la mayoría de los costos afectarían la rentabilidad de la empresa. No obstante al estar vinculado al macro sector agro industrial, el gobierno otorga muchos benéficos en términos de impuestos y de apoyos económicos directos.

La globalización no es un factor de amenaza, por lo contrario, es una fuente de apoyo comercial, debido a que se puede publicitar los productos de modo gratuito, a nivel nacional e internacional, mediante la web.

#### **6.4. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD**

Con el fin de evaluar el factor competitivo de la Comercializadora Trébol Oriental se desarrolla el diamante definido por Michel Porter, que permitirá conocer cuáles son los puntos clave que la comercializadora cuente con ventajas competitivas al momento de desempeñarse dentro de su entorno.

Figura 2. Diamante de competitividad de la comercializadora Trébol Oriental



Fuente: elaboración propia.

La Comercializadora el trébol Oriental cuenta con un entorno al cual poco competidores ingresan dado que tiene como barrera la experticia que se requiere para el cuidado de los productos que esta maneja, por lo mismo no se encuentran competidores fuertes actualmente, los pocos competidores que se encuentran en la región no se dedican al comercio al por mayor; además la comercializadora se encuentra bien posicionada frente a su competencia, ya que ofrece a los clientes

productos personalizados, diseñados a su gusto, lo que hace que se diferencien de los ofrecidos por la competencia, cuenta con clientes que mantienen una relación constante.

Al realizar el análisis se encuentra que los únicos productos sustitutos serían las plantas artificiales, las cuales no brindarían la misma satisfacción al cliente. Con respecto a los proveedores es necesario desarrollar alianzas con estos que permitan la disponibilidad constante del producto o bien desarrollar nuevos proveedores que sirvan de apoyo a la operación en los tiempos en que se escasean algunos productos.

De acuerdo con la evaluación del factor competitivo de la comercializadora se puede concluir que es una empresa que cuenta con ventajas competitivas dentro del entorno que se desempeña, aunque debido a la poca información suministrada del sector no se puede establecer un análisis del crecimiento de las ventas, de las tendencias, dado que este es un sector en crecimiento no se han desarrollado análisis competitivos de este.

## **6.5. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA**

Se analizan las variables internas de la empresa, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades e identificar sobre qué aspectos servirán de apoyo para aprovechar las oportunidades del entorno y los aspectos que se deben mejorar.

Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna

	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad competitiva</b>									
Fuerza del producto				x			x		
Satisfacción del cliente				x			x		
Portafolio de productos					x			x	
Servicio post-venta				x					
<b>Capacidad directiva</b>									
Uso de análisis y planes estratégicos	x						x		
Capacidad de respuesta al cambio						x		x	
Flexibilidad de la estructura organizacional					x			x	
Comunicación y control por parte de la gerencia						x		x	
Experiencia y conocimiento por parte de los directivos		x						x	
Habilidad respuesta al cambio tecnológico			x						x
Habilidad del manejo de las fluctuaciones económicas					x				x
Capacidad para enfrentar a la competencia				x			x		
<b>Capacidad financiera</b>									
Disponibilidad de flujo de liquidez	x						x		
Utilización del nivel de endeudamiento		x						x	
Rentabilidad y retorno de la inversión				x			x		
Habilidad para competir con precios				x			x		
Estabilidad de costos					x		x		
<b>Capacidad tecnológica</b>									
Habilidad y técnica de manufactura		x			x				
Capacidad de innovación				x			x		
Efectividad de producción y programas de entregas				x					
Valor agregado al producto				x					
Intensidad de mano de obra						x			
<b>Capacidad del talento humano</b>									
Nivel de académico					x		x		
Ausentismo y rotación					x			x	
Nivel de remuneración	x								

Fuente: elaboración propia

En la matriz PCI podemos observar que al ser un producto poco común y exótico goza de un buen prestigio y admiración, los clientes se satisfacen brindándoles la posibilidad de elegir la variedad y decoración que desee, siempre y cuando la variedad esté disponible; la variabilidad del producto brinda la posibilidad de tener un amplio portafolio.

El tener un contacto directo con el cliente brinda la opción de ofrecer aserías pos venta acerca del cuidado y mantenimiento del producto, mediante las tic's, crea fidelidad asía la empresa.

A pesar de poseer varias ventajas competitivas, la comercializadora no posee de planes estratégicos consolidados que le permitan fijar el rumbo de la organización, las decisiones son tomadas sin mucho análisis, lo que se transforma en una amenaza de alto impacto para la comercializadora.

Debido a que la organización posee pocos roles, se presta fácilmente para el desarrollo integral de la comercializadora, de acuerdo con esto la flexibilidad organización es una fortaleza de la organización, que impacta directamente en la organización.

La poca experiencia de por parte de los directivos crea una inestabilidad organizacional, debido que se incursiona en mercados nuevos para la organización y ara los directivos, por lo que esto puede jugar fácilmente en contra de los intereses, así se crea que se actúa de la mejor manera.

A pesar de las debilidades organizacionales, el poseer pocos competidores hace que se pueda competir y enfrentar a la competencia, teniendo a favor la estabilidad en los precios del producto, por lo que no es un producto elástico, el producto se transforma en elástico cuando la decoración es el factor que determina el costo final.

La disponibilidad de liquidez es una fuerte debilidad, debido a que la economía de escala no es posible, factor que puede ser determinante cuando se trata de competir a nivel de costos.

La capacidad de endeudamiento es poca, ya que no se posee grandes activos que respalden el endeudamiento; pero esta debilidad es soportada por la alta rentabilidad del capital oportunidad que ha mantenido en funcionamiento la comercializadora.

El valor agrado de la organización es la innovación en la presentación de los productos que comercializa, ya que a pesar de ser un mismo producto, las características nunca serán iguales, ya que cada producto posee características diferentes y únicas.

La preparación del producto con las especificaciones de los clientes, no tarda mucho tiempo, por lo que la mano de obra directa es poca para manufacturación del producto.

## **6.6. MATRIZ D.O.F.A**

En esta fase se definirá la posición de la comercializadora en su entorno, identificando sus oportunidades y amenazas y definiendo sus fortalezas y debilidades, para lo que se hará uso de la matriz DOFA, que permitirá la formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipo: FO, DO, FA y DA.

FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. DO: Se deben potencializar las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto. FA: Busca incrementar las fortalezas para afrontar las amenazas y DA: Busca mejorar en sus aspectos débiles para que sea posible responder acertadamente a las amenazas que se le presenten; en cuanto al análisis interno se realizara un análisis de diferentes procesos de la empresa así como la evaluación de la satisfacción de los colaboradores que permitan acercar el proyecto a las situaciones reales que se viven al interior de la empresa.

Los resultados del análisis del entorno interno y externo permitirán formular la visión, misión, objetivos estratégicos, principios y directrices que enmarcan las acciones de la Comercializadora El Trébol Oriental.

Tabla 3. Matriz D.O.F.A

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>Falta de publicidad a nivel regional.</p> <p>Poca disponibilidad de liquidez</p> <p>Falta de análisis y planeación estratégica</p> <p>Bajo nivel salarial</p> <p>Poco conocimiento por parte de la dirección sobre el desempeño dentro del sector</p>	<p>Sentido de pertenencia de los creadores de la Comercializadora.</p> <p>Capacidad de innovación.</p> <p>Distribución de variedades diferentes a las tradicionales.</p> <p>Los clientes pueden personalizar su producto</p> <p>Se ofrece servicio post-venta para el mantenimiento de los productos.</p> <p>La comercializadora ha afrontado positivamente los cambios del entorno</p>

	<p>Manejo de precios bajos con relación a los existentes en el mercado.</p> <p>Estabilidad en precios justos</p> <p>Margen de rentabilidad</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Poca competencia dentro del mercado regional.</p> <p>Los productos sustitutos no generan la misma satisfacción.</p> <p>Apoyo al sector agroindustrial a nivel nacional.</p> <p>El cliente se siente satisfecho porque se diseña el producto de acuerdo a su necesidad.</p> <p>La globalización permite adquirir insumos para el mantenimiento de los productos a precios favorables.</p>	<p>Necesidad de desarrollar proveedores</p> <p>Los impuestos que se deben pagar al municipio</p> <p>Variabilidad climática en el municipio de Cartago (V).</p> <p>Necesidad de conocimiento por parte clientes para el cuidado y mantenimiento del producto.</p> <p>Incremento de los costos a causa de exigencia de clientes exclusivos.</p>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se realiza la relación de las variables definidas para establecer las posibles estrategias que guiaran a la empresa a cumplir sus objetivos, por ende cumplir su visión.

Tabla 4. Estrategias a partir de la DOFA

<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
Facilitar al cliente la posibilidad de diseñar su propio bonsái y en la comercializadora se procede a	Socializar e implementar el plan estratégico de la comercializadora el Trébol así como la socialización para el

satisfacerlo, causando fidelidad por parte de éste, con lo cual se tomara ventaja de la poca competencia que se encuentra en el mercado, para lo cual será necesario desarrollar un constante plan de marketing y publicidad.	cumplimiento del mismo.  Aprovechar los programas de apoyo agro industrial a nivel regional.
<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
Desarrollar un programa de servicio post-venta que permita a los colaboradores un ingreso más por horas laboradas y satisfacción a los clientes.  Desarrollar alianzas con los proveedores actuales y además desarrollar nuevos proveedores.	Búsqueda de clientes que no incrementen el transporte de los productos que se comercializan.  El flujo de liquidez será apalancado con los beneficios de apoyo que brindan los programas del estado a las Mipymes.

Fuente: elaboración propia

A pesar de que la comercializadora El Trébol Oriental de la ciudad de Cartago Valle del Cauca es nueva y pequeña, presenta estabilidad y posee fuerza en el ámbito de ornamentación dentro del mercado de la ciudad, esto le ha permitido mantenerse dentro de éste.

La comercializadora El Trébol Oriental de la ciudad de Cartago Valle del Cauca, no cuenta con una estructura organizacional definida, carece de la Misión y la Visión, pero tanto los clientes como los colaboradores están totalmente de

acuerdo que son elementos indispensables dentro del área administrativa para cumplir objetivos y metas propuestas.

La comercializadora El Trébol Oriental de la ciudad de Cartago Valle del Cauca, ofrece a los ciudadanos y vecinos de la ciudad cultivos en bonsái de diferentes especies de plantas ornamentales, posee clientes de otros municipios y regiones aledañas a ésta, se pretende adquirir cada vez más clientes.

La parte administrativa afirma que ha tratado de tener en cuenta las sugerencias realizadas por el personal que forma parte de la comercializadora y demás personas cercanas a ella, certifica ser de vital importancia porque conduce a la satisfacción de los clientes en cuanto a la producción con calidad, comodidad en precios, desplazamiento de productos, entre otros.

No se puede desconocer que la mayor parte de las personas que colaboran en la comercializadora no saben en qué consiste un direccionamiento estratégico para la empresa, lo que implica la necesidad de capacitar y cualificar con relación a este tema.

La mayor parte de los empleados y personas cercanas a la comercializadora hace poco tiempo hacen parte de esta ella, lo que significa desconocen mucho acerca de la conformación de ésta, es necesario que los que tienen mayor tiempo en la comercializadora en compañía de los recientes en ella, se comprometan e inicien el proceso para divulgar la existencia de la empresa a la comunidad cartagüeña y sus alrededores para que se incrementen las ventas y crezca la comercializadora.

Realizar de manera prioritaria el diseño de la visión y la misión de la comercializadora, son los pilares para el direccionamiento estratégico de la comercializadora, a la vez tener objetivos y metas claras lo que conlleva al cumplimiento de la misión y visión. Se tiene como ventaja que todos los que forman parte de la comercializadora están dispuestos a trabajar por mejorar cada día más, ser más efectivos y obtener excelente calidad para ser competitivos en el comercio de la ciudad de Cartago y poderse mantener en el mercado.

## **7. PLAN ESTRATÉGICO**

En la planificación estratégica se da el establecimiento de la misión, visión, valores y objetivos que seguirá la organización, para desarrollar ventajas competitivas dentro de la comercializadora, contar con estrategias para crear o preservar sus ventajas frente a otras empresas.

### **7.1. Misión**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización al por mayor y al detal de bonsáis y plantas ornamentales en el eje cafetero, dedicada a satisfacer los gustos y peticiones de nuestros clientes, proporcionándoles diseños personalizados en decoración. Ofrecemos a nuestros clientes, valores agregados de información y seguimiento en el mantenimiento de los productos”

### **7.2. Visión**

“La comercializadora el Trébol Oriental para el año 2019 será una empresa consolidada y reconocida en el eje cafetero por el diseño, personalización y calidad de sus productos, a través del continuo mejoramiento y abierta a innovaciones de comercialización”.

### **7.3. Principios y valores**

Los principios y valores para la Comercializadora el Trébol son:

- Integridad: actuar con honestidad.
- Responsabilidad: realizar los trabajos de manera constante y perseverando para alcanzar metas y objetivos propuestos.
- Calidad: realizar el trabajo de la mejor manera para ofrecer al cliente los mejores productos.
- Servicio: ofrecer de la mejor manera los productos que se comercializan en la empresa para satisfacer al cliente, brindando asesoría y acompañamiento en el mantenimiento de las plantas.

### **7.4. Política**

“Nos comprometemos con nuestros clientes a satisfacer sus gustos y requerimientos con productos y servicios que cumplan sus expectativas”.

### **7.5. Objetivos estratégicos.**

De acuerdo con el análisis del entorno de la comercializadora se determinaron los objetivos que permitirán cumplir la visión trazada.

- Desarrollar nuevos mercados: lograr que los productos sean comercializados por lo menos en un 5% de los municipios del triángulo del café en un plazo máximo de cuatro años.
- Desarrollar nuevos proveedores: gestionar nuevos proveedores dentro y fuera de la región con el fin de disminuir los costos del producto y evitar un posible desabastecimiento, para esto se duplicaran los proveedores en un plazo de dos años

#### **7.6. Acciones estratégicas**

Se plantearán las acciones que se deben desarrollar para que sean posible alcanzar los objetivos propuestos para que así la empresa pueda lograr su visión.

Tabla 5. Estrategias a desarrollar

Oportunidades de mejora	Estrategias	Tareas	Meta	Indicador
Tomar ventaja de la poca competencia en el sector de plantas ornamentales y bonsái para posicionar la comercializadora el Trébol Oriental en el mercado del eje cafetero	Realizar publicidad por diferentes medios de comunicación resaltando propiedades, cualidades y precios de las plantas que se distribuyen en la comercializadora	*Desarrollar pagina web que permita un catalogo constante de los productos, aprovechando asi la tendencia actual por adquirir plantas ornamentales fáciles de tener en casas, apartamentos, oficinas. *Asistir a eventos amasivos de mucipios y ciudades de la región que permitan la exposición de los productos de la comercializadora. *Ejecutar diseños de bonsái y plantas propios de épocas y culturas que favorezcan la venta de éstos.	Comercializar los productos en un 5% de lo región del eje cafetero	Número de municipios en los que se distribuyan los productos ofrecidos por la Comercializadora el Trébol Oriental
Acompañamiento continuo al cliente	Desarrollar un plan continuo de servicio post-venta	*Brindar al cliente por medio de la pagina los conocimientos para el cuidado de las diferentes plantas *Otorgarle al cliente personal capacitado para realizarle mantenimiento periodicamente a las plantas	Fidelidad del 50% de los clientes	Numero de clientes que realizan re-compra
Relación con los proveedores	Desarrollar alianzas con los proveedores actuales y desarrollar nuevos proveedores	* Proporcionarle a los proveedores actuales seguridad de la compra de sus productos para que estos se compromentan a mantener las variedades más compradas por la comercializadora, para que de esta forma no se presente escases de productos. *Visitar otras regiones en búsqueda de proveedores que majen precios justos y alta capacidad de abastecer las necesidades de la comercializadora.	Que solo el 10% de los clientes deba cambiar ala especie que escogio por escases del producto	Numero de pedidos cambiados por escases de la especie escogida por el cliente
Plan estrategico	Socializar e implementar el plan estrategico	*Divulgar entre los colaboradores y demás actores el plan estrategico diseñado con el fin de que se apropien de el y al momento de iniciar la implementación aporten todos sus esfuerzos en el cumplimiento de este. *Gestionar recursos para inciar la implementación de las estrategias diseñadas en el plan estrategico	Cumplir el 100% de los objetivos y metas propuestas	Numero de objetivos y metas cumplidas a cabailidad en el 2019
Apoyos del estado	Aprovechar los apoyos y beneficios que otorga el estado	Postular a la Comercializadora Trébol Oriental ante entidades que otorguen beneficios para la financiación de capital para Mipymes	Lograr una financiación del 20% del capital que se tenga al 2019, por parte de los beneficios otorgados por el estado	Valor del capital financiado por parte de entidades que ofrecen befcios y apoyo a las Mipymes

Fuente: elaboración propia

## 8. CONCLUSIÓN

Para la realización del plan estratégico se realizó el diagnóstico de la Comercializadora El Trébol Oriental de Cartago Valle del Cauca, conociéndose la situación actual en cuanto a su entorno externo e interno, con el cual se definieron cuáles son las oportunidades que debe aprovechar apoyado en sus fortalezas, pero además las debilidades que debe mejorar y las amenazas del entorno que deberá mitigar.

Se desarrolló el plan estratégico de la comercializadora el Trébol Oriental, en el cual se definió la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos y las estrategias que permitirán a la comercializadora aprovechar las oportunidades y fortalezas, también para responder a las amenazas y mejorar sus debilidades.

Para que la implementación del plan logre que la empresa al 2019 se posicione en el mercado del eje cafetero, es necesario la divulgación a los colaboradores y proveedores así como el desarrollo del sentido de pertenencia lo que hará ver a la empresa con un horizonte definido y que la conducirá a ofrecer productos y servicio de excelente calidad lográndose la satisfacción para usuarios y empleados.

Hay que concientizar a los que forman parte de la comercializadora que con la creación del plan de direccionamiento estratégico se puede alcanzar un óptimo desarrollo, se mejoran los procesos administrativos, se adquieren nuevas herramientas para mejorar la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado, es decir, se verán cambios para la empresa y mayor rentabilidad.



## 9. BIBLIOGRAFIA

AGUILERA C, Adriana. "Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC'S". {En línea}. {28 de Marzo de 2014} Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext).

AMAYA A, Jairo. "Gerencia, Planeación y Estrategia". {En línea}. {17 de Septiembre de 2014} Disponible en: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=direccionamiento+estrategico&ots=g5guTPVLHz&sig=CxOJSEUPUy4PbvO-h4b7Dtdn-Rs#v=onepage&q=direccionamiento%20estrategico&f=false>

CASTAÑO, Germán A. "Seminario de Teoría Administrativa". {En línea}. {03 de Abril de 2014} Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia\\_planeacionEstrategica\\_continuacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion.htm).

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1607 (31, julio, 2002) Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones. {En línea}. {30 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5536>.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. {En línea}. {28 de Marzo de 2014} Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6739>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. {En línea}. {30 de Marzo de 2014} Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T. (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

DIAZ VILLAMIZAR, Olga. “Direccionamiento Estratégico”. {En línea}. {15 de Marzo de 2014} Disponible en: [http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma\\_altonivel%5CPresentacion\\_direccionamiento\\_estrategico.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CPresentacion_direccionamiento_estrategico.pdf).

HILL, W.L. y JONES, G.R. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrador. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

JOHNSON, G. y SCHOLEN, K. (1997). Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid, España: Prentice Hall.

MATILLA, Kathy. “Conceptos Fundamentales En La Planificación estratégica”. {En línea}. {03 de Abril de 2014} Disponible en:

[http://books.google.com.co/books?id=hSwLHT32sloC&pg=PA75&dq=conceptos+de+mision+y+vision&hl=es&sa=X&ei=JAo\\_U5KtlazLsASLzILQDA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20mision%20y%20vision&f=false](http://books.google.com.co/books?id=hSwLHT32sloC&pg=PA75&dq=conceptos+de+mision+y+vision&hl=es&sa=X&ei=JAo_U5KtlazLsASLzILQDA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20mision%20y%20vision&f=false)

MINTZBERG, Henry. “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos” {En línea}. {03 de Abril de 2014} Disponible en:

<http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+plan+estrategico&hl=es&sa=X&ei=Mvs-U7OLOsiwsQS5w4EI&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=conceptos%20de%20plan%20estrategico&f=false>.

OLIVERO, Diego. “De Lo Global A Lo Local”. {En línea}. {15 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/lo-global-lo-local/direccionamiento-estrategico-desde-el-enfoque-gestion-integral> .

PORTER, M. (1984). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Continental.

RODRIGUEZ C, Falon M. “Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Mavitours Transportes Especiales S.A.” {En línea}. {28 de Marzo de 2014} Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/4144/1/T11.08%20Q39d.pdf>

ZULUAGA VALERO, Diego. "Plan de Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Benjamín Sánchez & cia". {En línea}. {15 de Marzo de 2014} Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3101/1/T11.09%20Z84p.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos89/teorias-planeacion-estrategica/teorias-planeacion-estrategica.shtml#ixzz3ejoZFap8>

URL del artículo: [http://www.ejemplode.com/13-ciencia/3015-ejemplo\\_de\\_fuentes\\_primarias.html](http://www.ejemplode.com/13-ciencia/3015-ejemplo_de_fuentes_primarias.html).

<http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>





14. ¿Ha sido usted tomado en cuenta en la empresa para la toma de decisiones?  
¿Para qué decisión?

- a. Si                      b. No
- 
- 

15. ¿Cuál ha sido su aporte para la compañía?

- a. Cumplimiento al servicio para la compañía  
b. Representar a la compañía en situaciones determinadas  
c. Vehículo para transporte de empleados y objetos de la compañía  
d. Ninguno

**AGRADECIÉNDOLES MUCHO POR SU COLABORACIÓN Y APOYO AL  
TRABAJO REALIZADO**

Anexo 2: Fotos

Foto 1: Eugenia



Foto 2: Cafeto



Foto 3: Biflora



Foto 4:



Foto 5:



Foto 6: Orquídea morada



Foto 7: Orquídea amarilla con centro morado



Foto 8: Orquídea blanca con centro morado

