

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISAGIL LTDA.



LIZETH ADRIANA GUEVARA PEREZ

VICTOR MANUEL VELASCO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2018

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISAGIL LTDA

INFORME FINAL PARA OPTAR AL TITULO
DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

LIZETH ADRIANA GUEVARA PEREZ
VICTOR MANUEL VELASCO

ASESOR ACADEMICO
MG. JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ

ASESOR EMPRESARIAL
AURA INES PEREZ ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	14
CAPITULO 1 CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	16
1.1.1 Descripción del Problema	16
1.1.2 Definición del Problema.	17
1.2 JUSTIFICACION.....	17
1.3 OBJETIVOS.	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
CAPITULO 2 CONTEXTUALIZACION TEORICA.....	19
2.1 MARCO TEORICO	19
2.2 MARCO SITUACIONAL	32
2.2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA.....	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACION.	36
3.2 FUENTES DE INFORMACION.	36
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION.	37
CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL TRABAJO.....	38
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
4.1.1 Misión.	38
4.1.2 Visión.	40
4.1.3 Políticas Empresariales.	41
4.1.4 Valores.	42
4.1.6 Objetivos estratégicos.....	44
4.2. ANALISIS ESTRATÉGICO.....	45
4.2.1 Análisis Interno.....	45

4.2.2 Análisis Externo.....	50
4.2.3 Análisis Competitivo	54
4.2.4 Análisis estructural del sector	56
4.2.5 Análisis de vulnerabilidad	65
4.2.6 Diagnostico estratégico.....	68
4.3 ESTRATEGIAS.....	70
4.4. PLANES OPERATIVOS.....	71
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESQUEMA PLAN OPERATIVO	46
TABLA 2. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION	21
TABLA 3. PROVEEDORES DE LA EMPRESA DISAGIL Y SU PARTICIPACION.....	22
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACION DE LA MISION	28
TABLA 5. MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES CORPORATIVOS.	31
TABLA 6. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO INTERNO P.C.I.	31
TABLA 7. MATRIZ E.F.E.	35
TABLA 8. MATRIZ P.O.A.M.	51
TABLA 9. PERFIL COMPETITIVO.	42
TABLA 10. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA.	55
TABLA 11. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES COMPETITIVOS.....	56
TABLA 10. VARIABLE DE LA MATRIZ PEYEA.....	57
TABLA 11. MATRIZ DOFA.....	60
TABLA 12. PLAN OPERATIVO 1.....	62
TABLA 13. PLAN OPERATIVO 2.....	63
TABLA 14. PLAN OPERATIVO 3.....	64
TABLA 15. PLAN OPERATIVO 4.....	65
TABLA 16. PLAN OPERATIVO 5.....	66
TABLA 17. PLAN OPERATIVO 6.....	67

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO ESTRATEGICO	12
FIGURA 2.7'S DE MCKINSEY	15
FIGURA 3. MODELO DE LAS 5 COMPETITIVAS, M PORTER	17
FIGURA 4. MATRIZ DOFA	19
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	24
FIGURA 6. MATRIZ PEyEA	53

Nota de Aceptación:

-

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por sus bendiciones en nuestro camino, a nuestros padres y demás familiares quienes nos acompañaron en los momentos cuando más necesitábamos de ellos.

Sentimos un profundo agradecimiento hacia todos los miembros de Disagil Ltda., la organización quien nos adoptó y ofreció la oportunidad de llevar a cabo nuestro trabajo de grado, en especial a nuestra asesora empresarial y gerente Aura Inés Pérez Ordoñez, quien siempre estuvo dispuesta a colaborarnos y guiarnos dentro y fuera de la empresa.

De igual manera agradecemos a nuestro asesor académico PhD José Reinel Bermeo, quien gracias a sus conocimientos nos acompañó y guió en la formulación de este plan estratégico.

Finalmente, y no menos importante, queremos expresar un fuerte agradecimiento a la Universidad del Cauca por su aporte a nuestra formación y crecimiento como futuros profesionales y personas integras de la sociedad. Muchas gracias a todos y cada uno de los profesores, funcionarios y compañeros que compartieron con nosotros un espacio en la Alma Mater.

INTRODUCCION

En la actualidad la planeación estratégica es fundamental para las organizaciones ya que permite adaptarse a los cambios del entorno e identificar un conjunto de elementos descriptivos y prescriptivos dentro de un marco conceptual sobre la teoría estratégica que asientan su importancia y naturaleza como constructo unificador de las decisiones organizacionales. Por lo anterior resulta importante para DISAGIL LDTA, la realización formal de un plan estratégico para implementar estrategias que apunten hacia el desarrollo de ventajas competitivas diferenciadoras y sostenibles con las cuales alcanzar una alta rentabilidad y beneficios significativos.

El propósito principal de este trabajo fue intervenir, dinamizar y agilizar los procesos y logística de la empresa, siendo necesario para ello conocer la situación actual tanto de la empresa como de su entorno para luego formular y seguir estrategias que posibilitaran el alcance de sus objetivos y la adaptabilidad de la empresa a las nuevas dinámicas competitivas y condiciones del entorno.

En el presente informe final se plantearán los aspectos teóricos del plan estratégico, incluyendo el proceso que se realizó en la empresa con el fin de mantener la competitividad en el mercado local.

En el primer capítulo denominado contextualización del trabajo, se hará referencia a la descripción del problema, justificación y objetivos con los cuales se va a dar solución al problema con el que cuenta la organización que objeto de estudio.

En el segundo capítulo llamado contextualización teórica, se mencionan los principales referentes teóricos bajo los cuales se fundamenta el presente trabajo de intervención organizacional, algunos aspectos importantes acerca del contexto inmediato de la organización y se expondrá el problema que afronta la compañía respecto a otras distribuidoras que prestan el mismo servicio, pero con diferencias organizacionales y logísticas.

En el tercer capítulo nombrado como contextualización metodológica, se abordará la metodológica que se considera más apropiada para el perfecto desarrollo del trabajo, en donde se especificarán las herramientas e instrumentos a utilizar para recolectar la información necesaria con el fin de dar solución al problema planteado como también las problemáticas de la empresa en relación con su entorno, competidores, proveedores y clientes.

Por último, en el cuarto capítulo se hará el desarrollo de la estrategia, la que inicialmente se desarrolló en el direccionamiento estratégico, luego se elaboró el análisis estratégico, que incluye el apartado interno, externo y competitivo, para finalizar se presentan los planes operativos, las conclusiones a las que se llegó con el proceso de recolección de información y los acotaciones que se creen importantes señalar para que los ejercicios estratégicos desarrollados en este proyecto puedan verse instaurados en la normatividad del ejercer comercial de DISAGIL Ltda.

CAPITULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se presentan aspectos fundamentales para el desarrollo metodológico del plan estratégico para la empresa DISAGIL Ltda. Primero se formula la problematización en la cual se plantea la descripción y definición del problema, posteriormente se contempla la justificación en donde se resalta la magnitud e importancia de la realización del plan estratégico para la empresa y, finalmente, la formulación de objetivos para dar solución a la problemática mencionada.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1 Descripción del Problema

En los últimos años DISAGIL ha venido enfrentando la competencia de empresas comercializadoras originarias del Valle del Cauca; estas compañías ofertan un portafolio de productos de casas comerciales similares a las ofrecidas por DISAGIL. En su oferta de productos, hacen una significativa disminución de precios sin importar sacrificar su margen de utilidad, con ello la participación en el mercado de la empresa disminuye.

Aunque la compañía sigue teniendo relevancia en el mercado, es importante contrarrestar los efectos nocivos de esta competencia, evitando que estas comercializadoras amplíen su cobertura y haga disminuir nuestra participación en el mercado. Pese a que no es posible competir en cuanto a precio, es necesario e importante plantear estrategias agresivas enfocadas en el mejoramiento de la prestación del servicio que permita obtener nuevos clientes y conservar los existentes.

1.1.2 Definición del Problema.

La organización DISAGIL actualmente no cuenta con un plan estratégico formal que soporte y dirija sus procesos decisionales respecto a contrarrestar la fuerte competencia con otras empresas distribuidoras que causan disminución en la participación de mercado, afectando significativamente su margen de rentabilidad.

1.2 JUSTIFICACION.

Debido a las circunstancias de la economía mundial, las relaciones comerciales crecen a gran escala y son cada día más exigentes y se hallan en constantes cambios; ahora, tanto compradores como ofertantes requieren de mejores procesos y productos, por tanto, se deben realizar constantes cambios que les ayuden a pronosticar, enfrentar y responder a variables y diferentes situaciones que la empresa puede llegar a enfrentar en algún momento. Es aquí, donde la administración estratégica juega un papel importante con el objetivo de analizar las decisiones y las acciones para crear y sostener sus ventajas competitivas.

La administración estratégica supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones, y acciones. El primero se ocupa de las metas estratégicas de la organización, el segundo habla de cómo los líderes deben tomar decisiones estratégicas y, por último, se encuentran las acciones que deben emprenderse. La esencia de la administración estratégica radica en estudiar el por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras.

En otras palabras, el plan estratégico esgrime la creación de un futuro para la empresa a partir del presente por medio de la realización de análisis internos y externos los cuales permiten a la alta dirección combinar las fortalezas, recursos y oportunidades de la organización de la forma más adecuada, disminuyendo el impacto de sus amenazas y debilidades, para enfrentar su ambiente y ganar participación en el mercado. Por esta razón, se realizó un plan estratégico para la empresa DISAGIL Ltda., con el cual la organización tendrá un documento formal que le servirá de guía para asumir riesgos, seleccionar las acciones, enfrentar los cambios y reestructurar la empresa augurando un futuro exitoso.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa DISAGIL que le permita formular e implementar estrategias tendientes a enfrentar la fuerte competencia actual y futura e incrementar su nivel de participación en el mercado local y departamental.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el direccionamiento estratégico de la organización analizando su misión, visión, objetivos organizacionales y valores organizacionales.
- Realizar un análisis interno a través de las “Siete S” de Mckinsey que posibilite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, utilizando como herramientas metodológicas la matriz de Perfil de Capacidad Interna - PCI y la matriz Evaluación de los Factores Internos - EFI.
- Realizar análisis externo utilizando el modelo de perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM y la matriz de evaluación de factores externos - EFE y fundamentado teóricamente en las dimensiones del entorno.
- Elaborar un análisis competitivo sustentado teóricamente en las fuerzas competitivas de Porter y, operativamente, en la matriz de perfil competitivo – MPC y en la matriz de evaluación de las fuerzas competitivas - MEFC.
- Realizar el diagnostico estratégico a través de la matriz DOFA para formular estrategias que conlleven a la solución del problema y el logro de los objetivos propuestos.
- Elaborar los planes operativos que sean necesarios para operatividad las estrategias formuladas.

CAPITULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Éste capítulo consta de dos partes: la primera está referida al marco teórico donde se contextualiza y sustenta el desarrollo del trabajo, haciendo uso de diversos postulados enfocados a la disciplina estratégica; luego se aborda el marco situacional en el cual se describe el contexto de la organización objeto de estudio.

2.1 MARCO TEORICO

Dado que la elaboración de un plan estratégico es el eje central del informe, resulta fundamental abordar el marco teórico cimentado en tres partes: el concepto de estructura y configuración, el significado e implicaciones del constructo estrategia y las fases del proceso estratégico.

2.1.1. Estructura y Estrategia.

En esta sección, se describe el sustrato correspondiente a la estructura y configuración organizacional, según los postulados de Mintzberg (1991). La clasificación más conocida sobre las configuraciones en la literatura estratégica es la propuesta por Mintzberg (1991:336) que las clasifica en siete categorías¹. Por las características de la organización, objeto de estudio, la configuración que más se adapta a sus condiciones contextuales es la empresarial. Esta se caracteriza por tener poco o ningún Staff, actividades poco formalizadas, segmentos o nichos controlados, comunicación rápida entre ápice y núcleo operativo, liderazgo autocrático y visionario. Con ello, la creación de estrategias suele ser un proceso de naturaleza intuitiva que es propicio por desempeñarse en un contexto simple y al mismo tiempo dinámico.

¹ Configuración empresarial o simple, configuración maquinal, configuración diversificada, configuración innovadora, configuración misionera, configuración política y la configuración profesional.

Después de haber determinado la configuración empresarial es importante abordar el significado sobre el constructo estrategia. Los antecedentes sobre la estrategia y planeación se remontan al año 360 A.C., reminiscencia que se hace en el libro “el arte de la guerra” o “Sun Tzu”, considerado como “el mejor libro de estrategia de todos los tiempos”. En él se destaca la importancia del uso de maniobras para buscar soluciones a un conflicto y lograr el triunfo de la mejor forma, sin necesidad de combatir.

Por ello es importante revisar conceptos sobre estrategia en los que son objeto de estudio los postulados de Henderson (1973), Chandler (1962), Ansoff (1965) y Porter (1990), entre otros.

Para empezar, abordaremos a Henderson (1973), fundador del Boston Consulting Group quien fue uno de los pioneros en el desarrollo de estrategia empresarial, conceptualizándola de la siguiente forma: “todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”.

Continuamos con Ansoff (1965), autor de la denominada matriz de producto mercado, publicada en el año 1957 en el artículo denominado “Estrategias para la diversificación” en la revista Harvard Business Review donde define la estrategia como el “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.

Chandler (1962) por su parte indica que “la estrategia sigue a la estructura” y define a la estrategia como “la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adaptación de los recursos de acción y la asignación de los recursos

Tenemos una definición más detallada en el libro Ser competitivo de Porter (2003), en el cual responde a la pregunta ¿Qué es estrategia? a través de tres respuestas complementarias, basadas en situaciones reales y buscando formar una definición que abarque de manera apropiada y completa el significado real de este término.

- La primera respuesta define a la estrategia como la creación de una posición singular y valiosa. En otras palabras, lograr una posición estratégica, la que puede surgir de tres fuentes que requiere un conjunto diferente de actividades -estas actividades son las que la empresa desarrolla en su diario vivir, y según el autor deben ser diferentes a las actividades llevadas a cabo por los competidores.

- La segunda respuesta consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo, entonces observamos que el concepto adquiere una nueva dimensión dado que se añade la palabra renuncia, debido a que en ocasiones los directivos de una empresa mejoran la eficacia operativa sin prescindir de algunos protocolos y actos operativos y se hacen a la idea que no se puede renunciar a nada, más si no se deja algo no habría manera de conseguir una ventaja sostenible y menos, de adquirir una posición valiosa.

- La tercera respuesta consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, en el cual se reseña la forma como la estrategia busca combinar las diferentes actividades y funciones de la organización reforzándose entre sí, de tal manera que su imitación por parte de un rival sea casi nula.

En esta misma línea, es importante mencionar que este plan estratégico se fundamenta principalmente en el proceso de administración estratégica, está conformado por cinco etapas tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Proceso Estratégico.



Fuente: notas de clase, José Reinel Bermeo (2016).

Se puede apreciar que la primera fase del proceso de la administración estratégica, es el Direccionamiento Estratégico que es conceptualizado por Bermeo (2016:1) de la siguiente forma: “Es la primera fase del proceso estratégico en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de Análisis Estratégico al fijar los lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos”.

El direccionamiento estratégico interpreta la filosofía organizacional, la cual está representada por la visión, misión, objetivos y cultura organizacional de la empresa.

La visión es una idea, por lo general intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás Stakeholders, por tanto, esta indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el posicionamiento que quiere ocupar la organización en el futuro.

Por otro lado, la misión es el norte hacia el cual se dirige la organización proporcionando un patrón o esquema para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta el aporte realizado por Bermeo (2008:2), la misión “es la forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia; debe generar compromiso, lealtad y aprecio al interior y exterior de la organización, dar impresión de éxito y seguridad sobre su destino para confiar en ella.

El direccionamiento estratégico también incluye la definición de objetivos que son definidos por Bermeo (2016:15) como el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un tiempo específico al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y visión.

Finalmente, en el direccionamiento estratégico se establecen los valores organizacionales que en opinión de Anaya (2005:15) “no son partes ni de la visión, ni tampoco de la misión, en cambio son el soporte de la misión y de la visión siendo una parte muy importante de la cultura estratégica de una organización.”

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos de misión, visión, objetivos, cultura organizacional y valores, los cuales permiten llevar a cabo la formulación e implementación del direccionamiento estratégico tomando todo como un conjunto.

Una vez realizado el direccionamiento estratégico otro aspecto que se debe de realizar en el proceso de planeación estratégica es el análisis estratégico. Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como

internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. El análisis estratégico está conformado por el análisis interno, externo y competitivo.

El análisis interno permite estipular las fortalezas y debilidades de la empresa para acuciosamente compararlas respecto a los competidores y con ello mejorar continuamente; para realizar el estudio se utilizan diversos sustratos teóricos, los que dependen de las características organizacionales. Las fundamentaciones teóricas más utilizadas son: la cadena de valor de Porter (1985), la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (1996), los factores críticos del éxito, el modelo de las “7S” de Mckinsey y el análisis a través de la teoría de recursos, capacidades y competencias.

Para el desarrollo del presente documento se utilizó el Modelo de las “7S” de Mckinsey², modelización que permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, confrontar con los recursos correspondientes a los principales competidores para fijar las fortalezas y debilidades. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas que constituyen aspectos susceptibles de mejoramiento o corrección. Además, la implementación de esta metodología estratégica identifica factores que afectan y se adaptan perfectamente a las características propias de la empresa, objeto de estudio: en este caso, la combinación de las siete dimensiones, permite lograr una optimización de resultados en cuanto al foco de solución entre ellos.

Se deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de los factores es interdependiente y se les debe prestar igual nivel de atención a cada uno. Cada factor puede variar en tiempos diferentes e influir de manera desigual, es objeto de estudio cada uno. Dichos factores se muestran a continuación en la Figura 2.

² El modelo de las siete S de Mckinsey deriva su nombre de las siglas en ingles de sus variables fundamentales. El mismo fue difundido por Waterman, Peter y Philips (1984). Los autores eran director, gerente y socio.

Figura 2. 7S de Mckinsey.



Fuente: Antonio Francés, Estrategia para la empresa en América Latina.

El modelo deriva su nombre de las dimensiones atendiendo que cada una de ellas, en idioma inglés, iniciando con S. Los interrogantes a hacerse respecto a cada componente son los siguientes:

- **Strategi (Estrategia)** ¿hay un plan estratégico definido que defina hacia donde ir y cómo llegar?
- **Structure (Estructura)** ¿Existe una estructura organizacional bien definida?
- **Systems (Sistemas)** ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades?
- **Style (Estilo)** ¿cuál es el estilo gerencial? Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.

- **Skills (Habilidades)** ¿está el personal adecuadamente preparado? ¿posee las destrezas necesarias?
- **Staff (Cuadros Jerárquicos)** ¿hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- **Superordinate Goals (Objetivos De Orden Superior)** ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantenga cohesionado a quienes constituyen la organización?

Después de haber realizado el análisis interno, la fase siguiente corresponde a la realización del análisis externo, éste permite identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno para ser minimizadas o aprovechadas por la empresa. Para realizar el análisis se sigue la clasificación dimensional propuesta por Katz y Rosenzweig (1978) que lo tipifica en las siguientes dimensiones: económica, jurídico-legal, demográfica, social, ambiental y política.

Según Bermeo (2011:6) es necesario tener en cuenta las influencias del entorno general que impacta sobre todas las organizaciones homogéneamente, pero cada organización será impacta heterogéneamente dependiendo de sus propias condiciones y características. Es decir, que los elementos del entorno general están fuera del control organizacional y afectan a toda la industria, no obstante, su entendimiento permitirá generar estrategias para reaccionar con antelación dichos factores.

El objetivo del análisis genérico es determinar las amenaza y oportunidades que pueda tener la empresa utilizando para ello la metodología propuesta por Serna (2008) que consiste en realizar para tal fin la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM y el modelo complementario de David (2003) denominado matriz de evaluación de factores externos – EFE.

El último análisis perteneciente al análisis estratégico es el análisis competitivo que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a

identificar las oportunidades y amenazas de la empresa dentro de su mercado objetivo y el sector de actividad económica, siendo realizado a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (1980). El modelo es descrito en términos que la esencia en la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente, aunque el entorno genérico es relevante por su amplitud no es suficiente para explicar la rentabilidad y competitividad empresarial, por tanto, es el entorno sectorial o inmediato que la puede explicar de forma exhaustiva. En la Figura 3, se muestra las cinco fuerzas que intervienen en un sector para explicar la rentabilidad y la intensidad competitiva.

Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1980)



Fuente: Competitive Strategy (1980)

En la figura anterior se observa el modelo de las cinco fuerzas competitivas, para realizar el análisis de las fuerzas del mercado en tiempo real, se requiere tener una comprensión de las mismas y desarrollar una habilidad para estudiarlas, con esta

finalidad se tomará como modelo la matriz planteada en el libro Análisis Estructural de Sectores Estratégicos³ y cada fuerza se estudiara a partir del artículo “Competitividad Global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas” de Bermeo (2006) en donde se define y clasifica cada fuerza.

El primer paso hace la identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado, el segundo paso es la clasificación de cada fuente de fuerza, el tercer paso es la elaboración del diagnóstico por fuerza, el cuarto paso es la definición del comportamiento global o establecimiento del significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto y, el quinto es la elaboración del informe sobre el análisis de fuerzas de mercado. A continuación, se describen cada una de las cinco fuerzas competitivas:

- Nuevos entrantes, amenaza de ingreso de nuevas empresas al sector. Con ellas se determina el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector económico de actividad, en esta fuerza se deben observar niveles de inductores tales como las barreras de entradas, las intervenciones gubernamentales y la respuesta de los rivales.
- Proveedores, poder de negociación de los proveedores en el sector estratégico. Es analizada a partir de una serie de variables que la conforman tales son: la concentración de los proveedores en el sector, la ausencia de bienes sustitutos, la importancia relativa de los compradores y la diferenciación de los productos ofertados, ente otras variables.
- Competencia en el mercado, identificación de la rivalidad competitiva en un sector estratégico que equivale a la fuerza de los competidores en la industria, las variables a tener en cuenta son la poca concentración del sector, crecimiento o contratación de la demanda, costos fijos sectoriales, índice de diferenciación estratégica del sector bajo y barreras de salidas del mercado, entre otras.

³ Análisis estructural de sectores estratégicos. Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera Rodríguez (2008).

- Productos sustitutos. Se parte de la situación de que en un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos o reales y se complica más aun cuando están más avanzados tecnológicamente.
- Poder de negociación de los clientes. En una industria afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Todas estas cosas representan costos para la empresa. Un comprador fuerte puede hacer una industria más competitiva y disminuir el potencial de ganancias para el vendedor.

Por consiguiente, por este medio de este análisis se podrá conocer el entorno específico o competitivo que es aquel que se construye por las influencias individuales intersectoriales y que en conjunto conforman la dimensión competitiva de la organización, tal dimensión se enmarca en la perspectiva estructuralista y se sustenta en los axiomas de la nueva economía de la organización industrial y en el modelo estratégico contingente, centrado su interés en las características estructurales del sector.

Después de realizar en análisis interno, externo y competitivo, se procede a elaborar el diagnostico organizacional, constructo que para Vidal (2004) significa:

Un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”. El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, acometividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. Por lo tanto, a través del diagnóstico organizacional, la organización podrá evolucionar, cambiar, transformarse o permanecer igual.

El diagnóstico estratégico se realiza por el ajuste entre las oportunidades y amenazas como factores externos y las fortalezas y debilidades organizacionales como factores internos. Para ello existe una herramienta que permite relacionar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de la organización, conocida como la matriz DOFA que es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta matriz plantea cuatro tipos de estrategias que se obtienen al cruzar el factor interno con el externo, las cuales se pueden observar en la Figura 4.

Figura 4. Matriz DOFA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	(De Crecimiento)	(De Supervivencia)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	(De supervivencia)	(De fuga)

Fuente. Gerencia: Planeación y estrategia. Amaya (2005:46)

Las estrategias FO o de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Las estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Las estrategias FA también de supervivencia, se refieren a las tácticas que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Las maniobras DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. Debido a que la matriz DOFA permite unificar los resultados del análisis interno y externo, es esta la herramienta que se ha seleccionado para ser aplicada en el desarrollo de este plan.

Como pasó siguiente, en el proceso de elaboración del plan estratégico para la organización que nos ocupa, se deben formular las estrategias funcionales, que según francés (2001:181), “consisten en un conjunto de actividades que permite alcanzar los objetivos funcionales siendo establecidas por la alta dirección para ser implementadas por cada área de la organización”.

Las estrategias funcionales son aquellas que direccionan a las actividades que realizan cada una de las áreas funcionales de la organización y permiten poner en ejecución las estrategias corporativas (FO, FA, DO, DA) seleccionadas o los proyectos estratégicos generados, por tanto, estas estrategias se derivan del nivel estratégico organizacional y representan el brazo ejecutor de los proyectos estratégicos. Para definir las es necesario basarse en los conocimientos específicos de cada área, pero sin perder de vista las relaciones existentes entre todas las áreas.

Además de lo anterior, es importante realizar un análisis de vulnerabilidad a través de la matriz de posición de estrategia y evaluación de acción (PEYEA) debido a que esta herramienta nos permite saber cuál es la estrategia que está adoptando la organización en el momento, dichas estrategias pueden ser agresivas, defensivas, conservadoras o competitivas.

Y la última parte del contenido del plan estratégico consiste en la realización de los planes operativos que para francés (2001:22), son un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización; permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según el sistema de planificación. En la Tabla 1 se presenta el esquema de un plan operativo utilizando la metodología de marco lógico.

Tabla 1. Esquema de Plan Operativo.

Estrategia					
Objetivo					
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicador

Fuente: Resultado del Proceso del Trabajo.

2.2 MARCO SITUACIONAL

2.2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Tabla 2 Aspectos generales de Disagil Ltda.

Razón social	DISAGIL LTDA
Actividad económica	Comercio al por mayor y al detal de productos alimenticios, farmacéuticos, y de tocador
NIT	817000497
Representante legal	Jesús Iván Mejía Castaño
Dirección	Carrera 17 Calle 15 Esquina Bodega 7
Ciudad	Popayán

La empresa fue creada el primero de septiembre de 1985. La razón social para ese entonces era Distribuciones Ajil. Su sede principal estaba ubicada en la ciudad de Cali y es registrada en la cámara de comercio del Cauca como sucursal con domicilio en la calle 10 #3-60.

A partir del primero de enero de 1996 la comercializadora sufrió grandes cambios por la muerte de uno de los socios. Estos cambios se hacen notar en su nueva razón social DISAGIL LTDA, su nombre proviene de dos palabras, dis: distribuciones y agil: de agilidad, principio que caracterizan a la organización, debido que la entrega la hacen en 24 horas, y más rápido que la competencia. La empresa conformada por dos socios (Genaro Calle y Jesús Iván Mejía Castaño). Actualmente opera en la

dirección Carrera. 17 calle 15 esquina en la bodega número 7. (Conjunto de bodegas la ladera) con un área de 420m² en los que se pueden encontrar las oficinas y la bodega.

DISAGIL, es una comercializadora de tipo limitada cuyo objeto social es la distribución, financiación y comercialización de toda clase de artículos comestibles víveres, abarrotes, rancho y licores. Hoy en día DISAGIL LTDA, comercializa los productos de 16 reconocidas Casas Comerciales como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Proveedores de la empresa DISAGIL y su participación en la organización.

CASA COMERCIAL	PARTICIPACION
Drypers Andina s.a.	23%
Quala	18%
Super de alimentos	14%
Alimentos polar	10%
Johnson & Johnson	9%
Colombina	4%
Kimberly Colpapel	4%
Nestle	4%
Aldor	3%
JGB	3%
Sanford	2%
Fonandes	1%
Grasco	1%
Shick	1%
Nacional de Pilas	1%
Eterna	1%
Soberana	1%

Fuente: Elaboración propia.

La distribuidora DISAGIL Ltda. Actualmente tiene un área de influencia que cubre los siguientes municipios y corregimientos del Departamento del Cauca:

- Zona Sur: Timbio, Rosas, El Bordo, El Estrecho, Mercaderes, Bolívar, Balboa, Argelia, Almaguer, La Vega, La Sierra.
- Zona Norte: Cajibío, Piendamó, Tunia, Pescador, Santander, Silvia, Morales.

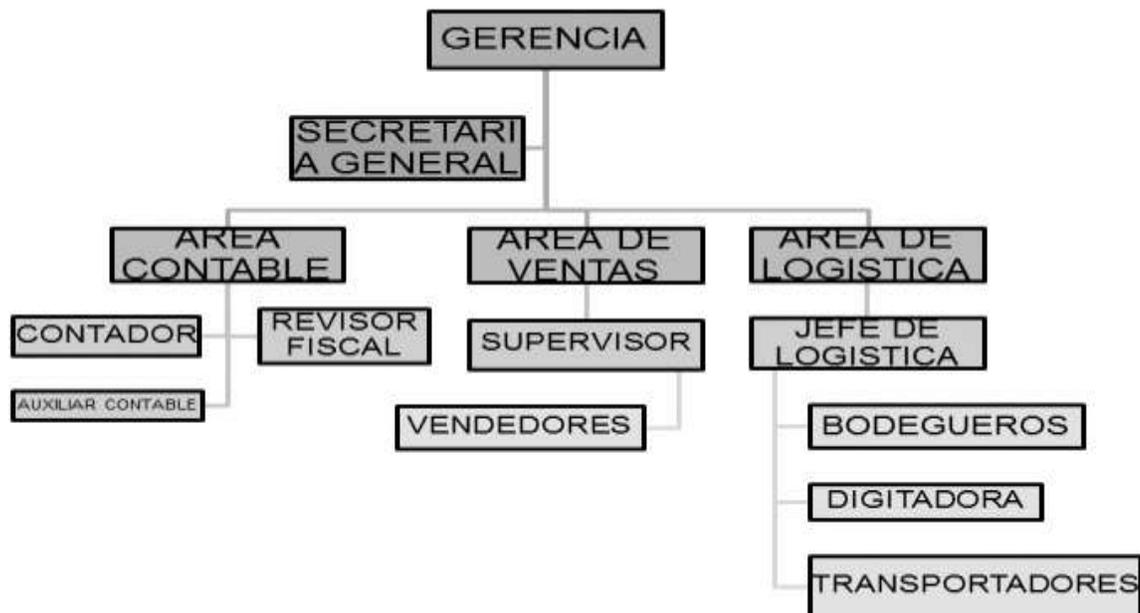
- Zona Occidente: El Tambo.

En la ciudad de Popayán DISAGIL llega a las ocho (8) comunas y cubre aproximadamente el 90% de los barrios que las conforman.

La empresa DISAGIL Ltda. Cuenta con una estructura organizacional donde el recurso humano es el activo más importante. Por lo tanto, su política laboral es la de vincular a todo el personal por nómina, cumpliendo a cabalidad con las normas laborales vigentes según el Código Sustantivo de Trabajo. La organización está conformada por 31 personas, las cuales forman parte de sus 4 áreas.

- La fuerza de ventas está constituida por 14 representantes de venta y un supervisor, siendo el área más importante debido a que en ésta se concentra la actividad principal de la empresa.
- El área contable la conforman un contador, revisor fiscal, un auxiliar contable y un pasante SENA.
- En el área administrativa: Gerente y secretaria general.
- En el área de logística y entrega. Hay jefe de logística, 1 digitadora, 4 bodegueros y 4 transportadores. Como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Estructura organizacional de la empresa DISAGIL



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.

En este capítulo se describe la metodología a seguir para el desarrollo del plan estratégico en la empresa DISAGIL LTDA, identificando aspectos como: el tipo de metodología de investigación, fuentes de información e instrumentos que se implementarán para la recolección de la información, medición y análisis de resultados.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION.

Con la finalidad de adquirir un mayor conocimiento respecto a la situación interna y externa de la empresa Disagil que permitiera y facilitara la construcción del plan estratégico se realizó una investigación cualitativa basada en un método de estudio orientador y el estudio de caso, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista personal no estructurada y la observación tipo abierta en un ambiente natural. Así mismo, se utilizaron fuentes de información secundaria con la finalidad de complementar los datos obtenidos y tener una visión más amplia de la situación presente de la organización.

3.2 FUENTES DE INFORMACION.

Como fuentes de información se utilizaron las fuentes primarias y secundarias. Los datos primarios proporcionan información sobre las personas u organizaciones que estamos estudiando y se obtienen directamente a partir del aporte de información de los miembros de la organización objeto de estudio; las secundarias, se recogieron a partir de investigaciones ya hechas por otros con propósitos diferentes al presente trabajo pero que son de utilidad para su desarrollo.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION.

Para la recolección de la información primaria se utilizaron como principales instrumentos la entrevista personal no estructurada, realizadas a la gerencia y a algunos miembros del equipo de colaboradores de la organización que a juicio del gerente y de los ejecutores son parte representativa del estudio. También se recurrió a la observación de los patrones conductuales de las personas que la integran a fin de obtener un mayor conocimiento respecto a los factores internos que influyen en su desempeño.

La información secundaria por su parte se obtiene a partir de la revisión y análisis de documentos, libros, trabajos de grado, artículos, clases magistrales, y fuentes empresariales relacionadas con el presente estudio.

El estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada y generalizable estadísticamente con métodos cuantitativos, el objetivo de este tipo investigación es ampliar y generalizar teorías. En términos generales, los estudios cualitativos basados en el estudio de caso involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, las técnicas usadas son la observación, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entrevistas abiertas, inspección de historias, análisis semántico de discursos cotidianos e interacción con grupos.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO

El capítulo cuarto enseña la materialización de la parte práctica con el orden secuencial de los objetivos específicos del presente trabajo. De manera inicial, se desarrolló el direccionamiento estratégico, luego se elaboró el análisis que incluye el aspecto interno, externo y competitivo y finalmente se presentan los planes operativos.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico con el que cuenta la empresa DISAGIL. Está desactualizado a las exigencias actuales del entorno y se sugiere una modificación en los componentes del direccionamiento para desarrollarlos de una forma más organizada que permita que todos los miembros de la empresa puedan entenderlo y así hacer frente a las exigencias actuales.

4.1.1 Misión.

Actualmente la organización cuenta con la siguiente misión que fue establecida por sus propietarios.

DISAGIL Ltda., a través de operaciones de distribución facilita a los mayoristas y detallistas el acceso a un amplio portafolio de productos suministrados por las principales casas comerciales del país, contando para ello con un personal comprometido y capacitado para brindar el mejor servicio, y garantizar la satisfacción del cliente.

Para el desarrollo del presente plan estratégico, se evalúa la misión existente en la empresa con los criterios para la formulación de la misión y se responderán las

preguntas que se formulan para posteriormente planear una misión que se ajuste adecuadamente a la actualidad de la empresa.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de la Misión

CRITERIOS DE FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	SI	NO
¿Quiénes somos?	X	
¿Qué hacemos?	X	
¿Dónde compite la empresa?		X
¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		X
¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	X	
¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		X
Concepto propio ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?		X
¿Son los empleados un activo valioso en la empresa?	X	

Según la Tabla 4, la misión de Disagil Ltda. Solo incluye cuatro de los nueve componentes esenciales, clasificándola como una misión débil que requiere ser modificada. Por esta razón, se propone la siguiente:

Misión Propuesta. DISAGIL Ltda. Somos una empresa reconocida por el liderazgo en la comercialización de productos de consumo masivo, atendiendo el mayor número de clientes del canal tradicional a nivel departamental. Apoyados en una estructura organizacional simple, un recurso humano empoderado, cumpliendo con los tiempos de entrega para la satisfacción de los clientes y el logro de nuestra consolidación en el futuro.

4.1.2 Visión.

La organización cuenta actualmente con la siguiente visión establecida por sus propietarios:

Ser la distribuidora de productos básicos de la canasta familiar más dinámica, cumplida y líder en la prestación de servicios de distribución en el Departamento del Cauca, generando empleo y mejorando la calidad de vida de sus clientes internos y externos

De la misma forma que la misión, la visión va a ser evaluada para posteriormente plantear una visión que se ajuste adecuadamente a la empresa. Las siguientes son algunas preguntas elementales que se deben responder para la elaboración de la visión.

- ¿Cómo seremos? La distribuidora líder.
- ¿Qué haremos? Ser una empresa ágil y eficiente en la distribución y entrega puntual de sus productos
- ¿Qué esperamos alcanzar? Consolidarse financiera y comercialmente.

Visión Propuesta. Ser la distribuidora líder en el mercado de productos de consumo masivo en el departamento del Cauca, reconocida por ser una empresa ágil y eficiente en la distribución con entregas puntuales de sus productos, consolidada financiera y comercialmente.

4.1.3 Políticas Empresariales.

DISAGIL LTDA es una empresa comprometida con la calidad en el buen servicio que ofrece a sus clientes. Se rige bajo los siguientes principios y políticas de comportamiento empresarial:

- Oportunidad en el servicio: se trabaja con esfuerzo para responder a las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible. (24 horas para la entrega de la mercancía).
- Orientación a nuestros clientes: la organización está a disposición de sus clientes, atendiendo las solicitudes de una manera cordial y profesional, sugiriendo alternativas que sean de beneficio para el cliente y que respondan a sus expectativas.
- Trabajo en equipo: cuenta con un grupo humano ético y comprometido con la organización, que trabaja en equipo en sus diversas dependencias para ofrecer servicios con las características descritas anteriormente.
- Servicio personalizado: DISAGIL considera de gran importancia la particularidad de cada uno de sus clientes y sus respectivos negocios, para lo cual ofrece un servicio directo y personalizado.
- Confidencialidad en la Información: DISAGIL considera de gran importancia la vivencia de la ética empresarial, para lo cual ha seleccionado un equipo humano de

alta responsabilidad, garantizando una estricta reserva y cuidado de la información que se recibe y entrega de parte de los clientes y proveedores.

4.1.4 Valores.

La organización no cuenta con unos valores corporativos, por esta razón se formula y define una escala de valores mediante la implementación de una matriz axiológica corporativa desarrollada en conjunto con los integrantes de la organización.

Para su desarrollo se tienen en cuenta los factores y la metodología descrita a continuación:

1. Valores corporativos. Se identifica el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituye la vida organizacional, obteniendo una lista de diez valores. Como se puede visualizar en la Tabla 5.
2. Grupo de referencia. Para la formulación de los valores corporativos se tiene como referencia a cinco trabajadores de la organización incluida la gerente que fueron elegidos aleatoriamente.
3. Valoración de los empleados. En este paso cada uno de los cinco participantes asigna una calificación de acuerdo al grado de importancia del valor para la empresa, teniendo en cuenta una escala de 1 a 5, siendo 5 = Superior, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Muy baja.
4. Valor promedio. Después de lograr las calificaciones de todos los participantes a cada factor, se suman sus puntuaciones y se dividen entre el número de participantes (5).

5. Promedios altos. Finalmente, se definen como valores corporativos aquellos que obtienen un promedio mayor a 4.5, es decir aquellos que los miembros de la organización seleccionados consideren apropiados para la empresa.

6. De cada uno de los valores escogidos se realizarán sus respectivas declaraciones.

Tabla 5. Matriz Axiológica de Valores Corporativos

No.	VALORES ORGANIZACIONALES	VALORACION EMPLEADOS					
		Gerente	Tesorera	Facturación	Repeséntate de ventas	Bodeguero	Promedio
1	Responsabilidad	5	5	5	5	5	5
2	Transparencia	4	4	5	5	5	4.6
3	Trabajo en equipo	5	4	3	3	5	4
4	Respeto	4	5	3	6	5	4.6
5	Liderazgo	4	5	3	3	5	4
6	Confianza	4	4	5	5	5	4.6
7	Compromiso	5	5	5	5	5	5
8	Integridad	5	5	5	3	5	4.6
9	Participación	4	4	3	5	5	4.2
10	Servicio	4	5	3	3	4	3.8

Declaraciones

- Responsabilidad. Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones asumidas.
- Transparencia. Actuar con franqueza en el proceso de operación de la organización, generando confianza y credibilidad en nuestros clientes, aliados y demás partes interesadas.
- Confianza. Establecer lazos de seguridad entre todos los involucrados, a fin de garantizar el fortalecimiento de las relaciones, y el cumplimiento de los compromisos asumidos por cada una de las partes.
- Compromiso. Trabajar en equipo para lograr los objetivos de la organización, mediante un excelente desempeño y sentido de pertenecía con la empresa.
- Integridad. Efectuar los objetivos organizacionales de la mejor manera, entrelazando los valores corporativos e individuales.

Después de la declaración se pone en juego la habilidad gerencial para divulgar y dar a conocer dichos valores a toda la organización, como se dijo anteriormente hacen parte de la cultura corporativa y deben de convertirse en el actuar de la empresa

4.1.6 Objetivos estratégicos.

- Aumentar la participación de DISAGIL en el mercado.
- Superar a los competidores con base al servicio al cliente y calidad de nuestros productos.
- Expandirse a nuevos mercados con un alto potencial de ventas.

4.2. ANALISIS ESTRATÉGICO.

El análisis estratégico se realizó a partir de las tres dimensiones: un análisis interno sustentado teóricamente en las “7s” de Mckinsey, el perfil de capacidad interna – PCI y la matriz de evaluación de factores internos – EFI. Un análisis externo respaldado teóricamente en las variables del entorno en su desarrollo, fue utilizada la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM y la matriz de evaluación de factores externos – EFE. Por último, el análisis competitivo, sustentado teóricamente en las fuerzas competitivas de Porter (1985). Los cuales se desarrollan a continuación. Enfocados en la solución del problema que aborda este plan.

4.2.1 Análisis Interno.

El análisis estratégico interno se consigue desarrollar gracias a la matriz de capacidad interna, que se logra completar por la información obtenida en las entrevistas realizadas en la empresa Disagil Ltda., los factores divididos en las “7S” de Mckinsey serán calificados como fortalezas o debilidades en la Tabla 7, de igual forma se debe evaluar y valorar el impacto de cada fortaleza o debilidad por lo que se utiliza la calificación Alto, Medio y Bajo.

4.2.1.1 Matriz Perfil de Capacidad Interna (P.C.I). La información que se usa para la construcción de esta matriz, se reunió a partir del análisis de las 7s de Mckinsey que son: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal y habilidades. Las cuales se adaptaron según los factores internos que posee la empresa Disagil. Dicha información se encuentra plasmada en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz P.C.I. 7s de Mckinsey

	VARIABLES	CLASIFICACION DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B
ELEMENTOS FUERTES (HARD ELEMENTS)	ESTRATEGIA (STRATEGY)	Planeacion estratégica				X			X		
		Estrategia genérica de diferenciación	X						X		
		Cambios en la demanda					X			X	
		Portaforio de productos	X						X		
		Alianzas estrategicas				X			X		
	ESTRUCTURA (STRUCTURE)	Estructura organizacional definida y actualizada			X					X	
		Centralización	X						X		
		Baja formalización				X			X		
		Estructura de unidades y subunidades			X					X	
		Estrutura de comunicación	X						X		
	SIATEMAS (SYSTEMS)	Sistemas financieros		X					X		
		Sistemas de informacion gerencial				X				X	
		Sistemas de seguimiento y control			X					X	
Infraestructura									X		
ELEMENTOS BLANDOS (SOFT ELEMENTS)	VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES)	Fuertes valores compartidos				X				X	
		Valores de actitud al riesgo			X						X
		Valores interpersonales	X						X		
		Adaptacion de la cultura organizacional			X						X
	HABILIDADES (SKILLS)	Servicio al cliente	X						X		
		Competencias organizacionales		X						X	
		Incorporación de conocimientos					X			X	
	ESTILO (STYLE)	Conductas orientadas a las relaciones		X						X	
		Fidelizacion del cliente	X						X		
		Empoderamiento				X			X		
	PERSONAL (STAFF)	Rotacion del personal				X			X		X
		Trabajo en equipo			X				X		
		Compensación salarial	X						X		

Fuente: resultados del estudio

4.2.1.2. Matriz Evaluación de factores internos (E.F.I.) Para construir esta matriz se utilizaron los factores internos de DISAGIL. (Fortalezas y debilidades) que tuvieron mayor impacto en la matriz anterior (P.C.I.). A estos factores, se le asignó un peso que irá en el intervalo 0 y 1, al final, la sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1. Seguidamente se le asignará un valor entre 1 y 4, el cual dependerá del grado de importancia de cada factor. Finalmente se multiplica el peso por el valor de cada factor para obtener la ponderación.

Tabla 7. Matriz E.F.I.

FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
Estrategia generica de diferenciacion	0,2	4	0,8
Centralizacion del poder	0,05	3	0,15
Estructura de comunicaci3n	0,07	2	0,14
Portaforio de productos	0,09	3	0,27
Valores interpersonales	0,06	3	0,18
Fidelizacion del cliente	0,05	3	0,15
Servicio al cliente	0,09	3	0,27
Compensacion salarial	0,08	3	0,24
			0
DEBILIDADES			0
Planeacion estrategica	0,15	2	0,3
Baja formalizacion	0,04	1	0,04
Alianzas estrategicas	0,05	2	0,1
Rotacion de personal	0,04	2	0,08
Empoderamiento	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00	33	2,78

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la empresa obtuvo una ponderaci3n de 2,77, lo cual indica que tiene una posici3n interna favorable, esta posici3n es el resultado de toda la experiencia y conocimiento adquirido por la empresa en sus a1os de funcionamiento esto le ha permitido estructurarse adecuadamente e implementar cursos de acci3n favorables para su desempe1o no obstante es necesario generar estrategias para que esta organizaci3n pueda mejorar proceso interno. A continuaci3n, se abordan cada una de las fortalezas y debilidades resultantes del an1lisis estrat3gico interno y se analiza su influencia en la organizaci3n.

4.2.1.3 Conceptualización de las Fortalezas

Estrategia genérica de diferenciación: Disagil Ltda., a lo largo de los años ha asumido estrategias para mantenerse a la vanguardia y sobresalir en el mercado, es por esto que posee un canal de distribución que la diferencia de la competencia, el que a su vez agiliza las entregas a no máximo 24 horas, también cuenta una frecuencia tres, esto quiere decir que en una semana se visitan tres veces la misma zona con diferente vendedor, y sistema de créditos de 8, 15, 20 o 30 días dependiendo del cliente. Esto que permiten tener una ventaja competitiva.

Centralización del poder. Por ser una empresa pequeña el poder está centralizado y las decisiones son tomadas por la gerente, una funcionaria que lleva en la compañía más de 30 años y que conoce cada aspecto técnico y funcional de la empresa, esto hace que tenga un know how, lo cual es benéfico dado que tener una visión global de la empresa.

Estructura de Comunicación: juega un papel importante, ya que esta ayuda a transmitir información e identificar los requerimientos y logros de la organización, como de las personas que la conforman. Disagil cuenta con un buen sistema de comunicación, tanto formal como informal, Dependiendo la dirección del mensaje; dentro de la empresa se cuenta con comunicación vertical, ascendente y descendente; horizontal y diagonal, lo que propicia espacios comunicacionales óptimos. Cabe resaltar que, aunque Disagil cuenta con los dos niveles de comunicación, la comunicación informal prima, y con esto se puede justificar un mecanismo de coordinación o adaptación mutua, por consiguiente, el flujo de información se agiliza dando lugar a la toma de decisiones sin esperar demasiado ya que la dinamización entre Emisor- comunicado/mensaje-Receptor es más ágil.

Portafolio de productos: la empresa actualmente cuenta con un portafolio de productos amplio, 17 casas comerciales altamente reconocidas, demás está decir que estas casas comerciales son famosas por su excelente calidad, lo cual hace que el cliente tenga una amplia opción y seguridad de los estándares de calidad del producto;

además cubre todas las necesidades de la canasta familiar, permitiendo que en cada visita el cliente haga reposición de producto debido a la alta rotación de estos.

Valores interpersonales: los valores interpersonales son un factor clave para la empresa, en la compañía se encuentran personas altamente responsables y honestas. Esto permite la cooperación y el buen clima laboral en la empresa, la importancia para lograr los objetivos organizacionales radica en estos aspectos, pues como se mencionó con antelación, el valor humano es de suma importancia para la empresa.

Fidelización del cliente: gracias a lo tantos años que la compañía lleva en el mercado se ha logrado tener una relación vendedor-cliente y empresa-cliente llegando a tener una alta fidelización de los usuarios, esto permite general alianzas estratégicas con ellos, y forjar una frecuencia de compra mayor; Los clientes fidelizados son menos sensibles a los precios, asimilan mejor las alzas, porque perciben valores adicionales en los servicios y en las personas que los prestan. Se produce una relación inversa entre lealtad del cliente y elasticidad de su demanda. A mayor lealtad, menor elasticidad.

Servicio al cliente: este es una de sus principales estrategias, y por la que más se diferencia de la competencia, tener un excelente servicio al cliente, desde la preventa, hasta la post venta. Disagil tiene muy claro que el cliente es la razón de ser de la compañía, y debe ser tratado de la mejor manera posible. Prueba de esto es la alta fidelización y el know how ganado con los años.

4.2.1.4. Conceptualización de las Debilidades.

Planeación estratégica. Hoy en día Disagil no cuenta con una táctica plasmada en un plan estratégico; la gerente de la compañía manifestó que tiene muy en claro los objetivos, pero no tienen nada formalizado, por esta razón es imprescindible la realización de este plan estratégico.

Infraestructura: Disagil cuenta con una gran debilidad en la infraestructura, debido a que la bodega en la que se encuentra ubicada es de $400m^2$ Este espacio no es

suficiente para las necesidades de la empresa y teniendo una capacidad utilizada del 100%, la empresa no cuenta con estanterías verticales para el almacenamiento y aunque se construyó un mesanin para aumentar la capacidad almacenaje, no fue suficiente; pues aún se necesita más espacio en almacenamiento

Empoderamiento: En Disagil se puede observar que las personas cuentan con poco empoderamiento, y aunque el personal está altamente calificado de acuerdo a los puestos de trabajo, no se destacan por su liderazgo, y encuentran en la gerente una imagen de líder, siendo ésta la responsable de todos los procesos de liderazgo.

Compensación salarial: Aunque en Disagil es una empresa 100% legal y pagan todas las prestaciones de ley, muchos de sus colaboradores consideran que la remuneración es un poco baja. A los representantes de ventas se les adjudica un básico de salario mínimo más comisiones de venta.

4.2.2 Análisis Externo

El análisis externo se realizó metodológicamente a través de la matriz POAM, la cual sirve de insumo para la construcción de la matriz E.F.E que permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa.

2.2.2.1 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. (P.O.A.M.)

Por medio de la matriz POAM se identificaron y valoraron las amenazas y oportunidades potenciales en el entorno de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, y se determinó si eran un factor de amenaza u oportunidad para la empresa en cuestión.

Se clasificaron los factores externos del entorno en: políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos, y geográficos. A cada factor se le catalogó como amenaza u oportunidad dándole una clasificación alta media o baja y el impacto de estos en la empresa. Esta matriz se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz P.O.A.M.

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLITICOS									
Estabilidad política en el país		X					X		
Políticas del gobierno hacia el sector					X			X	
Leyes que favorecen la actividad de la micro y pequeña empresa		X					X		
Factores de corrupción					X			X	
ECONOMICOS									
Inflación				X			X		
Tasa de interés			X					X	
Desempleo					X			X	
Tratados de libre comercio				X			X		
Tasa de cambio						X			X
SOCIALES, CULTURAL Y EDUCATIVO									
Problemas de orden público e inseguridad				X			X		
Conocimiento de los consumidores						X			X
Cambios en el estilo de vida					X		X		
Crecimiento de la población	X						X		
Mano de obra calificada			X					X	
GEOGRAFICOS									
Condiciones climáticas y ambientales				X			X		
Calidad de las vías	X						X		
Localización de bodega			X					X	
Afluencia de servicios públicos					X			X	
TECNOLOGICOS									
Acceso a la tecnología		X					X		
Velocidad de desarrollo tecnológico			X					X	
Adaptación a las nuevas tecnologías				X			X		
Uso de tecnología en el servicio		X					X		
ECOLOGICOS									
Preservación del medio ambiente y recursos naturales					X			X	
Desequilibrio del medio ambiente					X			X	

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E.). Para la construcción de la matriz de factores externo E.F.E se tomaron en cuenta los factores de mayor impacto plasmados en la matriz POAM, a los cuales se les dio un peso de la misma forma que en la matriz E.F.I, además de ello, a cada factor se le dio una calificación para poder obtener la ponderación que sería el producto de del peso y la calificación.

La empresa, que es objeto de estudio obtuvo un ponderado de 2,46, lo cual indica que se encuentra por debajo de la calificación sugerida por David (1997) 2,50. Por consiguiente esta organización no responde de manera eficiente frente a las amenazas y oportunidades existentes en su entorno. En otras palabras, las maniobras de la empresa no se están realizando con eficacia, las oportunidades existentes son ignoradas y además de ello no se minimiza los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por lo anterior, es necesario contextualizar cada una de las amenazas y oportunidades de entorno.

Tabla 9. Matriz E.F.E.

Factores externos clave	Ponderacion	Clasificacion	T. Ponderado
OPORTUNIDADES			
Estabilidad politica en el pais	0,09	3	0,27
Crecimiento de la poblacion	0,09	3	0,27
Leyes que favorecen la activiad de la micro y pequeña empresa	0,06	4	0,24
Calidad de las vias	0,07	2	0,14
Uso de tecnologia en el servicio	0,09	3	0,27
Acceso a la tecnologia	0,06	1	0,06
AMENAZAS			
Inflacion	0,1	3	0,3
Tratados de libre comercio	0,09	2	0,18
Problemas de orden publico e inseguridad	0,08	1	0,08
Condiciones climaticas y ambientales	0,09	2	0,18
Adaptacion a las nuevas tecnologias	0,11	3	0,33
Cambios en el estilo de vida	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00	29	2,46

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.3. Oportunidades

Estabilidad política en el país: aunque con obvias fluctuaciones, en los últimos 30 años la política económica de Colombia ha sido estable en términos generales, lo cual genera grandes oportunidades de crecimiento y muy pocas amenazas referentes a este factor.

Crecimiento de la población: según Adam Smith (1776), el aumento de la población de un país constituye un estímulo bastante importante para favorecer el crecimiento económico del mismo. Por este motivo, este factor es tomado como una oportunidad, pues al aumentar la población, aumentaría el consumo y con ello las ventas de la empresa.

Leyes que favorecen la actividad de la micro y pequeña empresa: En la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial. Esto evidencia que Colombia tiene una política pública que genera oportunidades para la empresa en cuestión.

Calidad de las vías: las vías son las que permiten la distribución y que el consumo no se entorpezca, entre otras ventajas que mejoran la calidad de vida de los habitantes. Actualmente en la zona en donde la empresa desarrolla sus actividades, la infraestructura vial cada vez está mejorando y eso brinda una oportunidad competitiva a la hora de la distribución y entrega oportuna de la mercancía.

4.2.2.4 Amenazas.

Inflación. La inflación es el aumento de precios de los bienes y servicios que se venden en un país. Cuando un país tiene inflación el valor del dinero cae, ya que para comprar un bien o un servicio se necesita de una cantidad mayor de dinero; teniendo en cuenta lo anterior un aumento en la inflación hace que el poder adquisitivo de los consumidores baje, afectado directamente a nuestros clientes.

Tratados de libre comercio. Los tratados de libre comercio con otros países puede ser una amenaza para Disagil, debido a que pueden dar llegada a nuevos productos sustitutos a los que tiene la distribuidora con precios por menores, esto hace que los compradores prefieran los productos con menor precio, afectando la demanda de la empresa.

Problemas de orden público. Disagil está ubicado geográficamente al suroccidente colombiano en una zona de alto riesgo de orden público por grupos sociales, étnicos, grupos ilegales, entre otros. Prueba de esto son los bloqueos en la vía panamericana, este hecho afecta notoriamente a la distribuidora por los desabastecimientos tanto de producto como de combustible.

Condiciones climáticas y ambientales. Ventas en la empresa se hacen de dos maneras, la primera en el punto de venta y la segunda venta a calle, en la primera los clientes comprar directamente en las instalaciones de la empresa, estas representan alrededor del 5 % de las ventas totales de la empresa el 95 % restante de las ventas se hace en venta a calle con los 14 vendedores que tiene la compañía, visitando cada negocio; es por esta razón que las condiciones climáticas representan una gran amenaza para la compañía pues en días lluviosos se retrasa la ruta de ventas y al igual manera la ruta de entrega.

4.2.3 Análisis Competitivo

Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en el sector en el que desarrolla sus actividades la empresa objeto de estudio se realizara el análisis competitivo el cual identifica los principales competidores de la empresa y los compara a través del uso de los factores de éxito del sector. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Para realizar el perfil competitivo se identificaron las empresas que representan mayor competitividad para DISAGIL en el mercado local como lo son GILZA Y DISFRANCO.

De los siete factores críticos de éxito que se analizaron para realizar la comparación, los más representativos para la distribuidora DISAGIL son la fuerza de ventas, calidad del servicio y la lealtad de los clientes. En la matriz se puede observar que la empresa presenta una mejor fuerza de ventas y servicio al cliente en relación a la competencia, lo que representa una fortaleza para ésta. De igual manera se pudo evidenciar que la mayor amenaza para la organización es la llegada de distribuidoras que ofrecen precios bajos, incluso por debajo del valor al cual lo adquieren a los proveedores. Como se puede ver en la Tabla 9.

Tabla 9. Perfil competitivo.

FACTORES CRITICOS DE	Ponderacion	Disagil		Disfranco		Gilza	
		clasificacion	puntuacion	clasificacion	puntuacion	clasificacion	puntuacion
Calidad del servicio	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Competitividad de los precios	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2
Lealtad de los clientes	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Expansion del mercado	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Participacion en el mercado	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Fuerza de ventas	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Servicio al cliente	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
	1		3.8		2		2.2

Fuente. Resultado del estudio

4.2.4 Análisis estructural del sector

El análisis estructural de los sectores se realiza por medio de las cinco fuerzas competitivas básicas planteadas por Porter. Estas se encuentran clasificadas en categorías y sub categorías de análisis que deben ser explicadas y estudiadas a profundidad. Para lo cual se identifica y valora las amenazas y oportunidades potenciales en el sector de la empresa.

Para tener una buena estrategia competitiva la empresa debe conocer todo su entorno de competencia, para así enfrentar de una mejor manera las fuerzas externas. Como se presentará la competencia en un sector depende de las cinco fuerzas competitivas básicas planteadas por Porter.

El sector comercial simboliza la principal fuente de empleos en la economía local. Sin embargo, se ha diversificado y ha adquirido nuevas tendencias para lograr un desarrollo económico, integrado y acelerado; capaz de propiciar un aumento en el número de empleos creados. Este sector da prioridad al desarrollo de una nueva visión, donde se amplían los incentivos a los medianos y pequeños empresarios con destrezas y recursos para promover la labor de servicios.

Por esto, para entender de una mejor manera como se genera la rentabilidad del sector comercial, es necesario analizar las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter (1980):

Amenaza de servicios o productos sustitutos. Teniendo en cuenta que los productos y servicios sustitutos son aquellos que reemplazan a otros con respecto a la preferencia del comprador al tener similares características en aspectos como calidad, precio y desempeño. Por lo que se puede admitir que los productos sustitutos de DISAGIL son las empresas consideradas como competencia, ya que ofrecen bienes de las mismas casas comerciales y a precios similares. Sin embargo, en esta industria hay un margen mínimo de costo de distribución de los productos, por lo que bajar precios implica acciones ilegales de aquellas empresas arriesgándose también a tener mermas.

Es por tal motivo que DISAGIL debe competir con calidad en el servicio, entrega oportuna (menores a 24 horas) y más frecuencia de visita al cliente.

La disponibilidad de productos sustitutos debe ser analizado desde dos dimensiones: existencia de sustitutos próximos y de pocos sustitutos. Teniendo en cuenta lo anterior, DISAGIL cuenta con sustitutos próximos, es decir, empresas en la ciudad de Popayán como: Distritiendas del Cauca, Gilza, Dizfranco, Distrijas, entre otras; ya que un incremento en el precio de los bienes hace que la demanda se desplace hacia los sustitutos que ofrecen estas empresas. Además, DISAGIL durante los últimos años ha venido en constante competencia con empresas provenientes del departamento del Valle del Cauca como Servivalle, Globoventas, Tropicali, Distrimarcas y Súper 80; las cuales hacen que la empresa deba tomar ciertas medidas para que estas últimas no ingresen manera tan fácil al mercado y obtengan mayor participación en el mismo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. A medida que puedan entrar más empresas a competir con DISAGIL, éstas se convierten en amenaza. Sin embargo, se debe tener en cuenta una serie de barreras de entrada que benefician a la empresa y a los competidores ya establecidos:

-Diferenciación: Por ser un sector donde los productos no tienen alta diferenciación, se distribuyen los mismos productos de las marcas comerciales, por lo tanto, la diferenciación está orientada en el servicio al cliente, puesto que DISAGIL tiene una estrategia de entrega de productos. Por otro lado, tiene el beneficio de frecuencia tres, es decir se visita tres veces a la semana al cliente lo que establece otra forma de diferenciación. Lealtad a la marca, haciendo referencia a los vínculos emocionales entre el consumidor y la empresa, se puede decir que hay una gran probidad hacia la organización, por los años que lleva en este sector, por la empatía del cliente con el vendedor, por la entrega oportuna de productos y por la seriedad y responsabilidad que tiene.

-Requisitos de capital: Se necesita de un gran capital financiero para poder competir y permanecer en esta industria, debe tener en cuenta la bodega para almacenar todos los productos que se van a distribuir, el capital de trabajo, la

tecnología en los equipos para llevar una contabilidad de todo lo que entra y sale de la empresa y los camiones de distribución de los productos. Por lo que se considera que para entrar a esta industria se necesita de una gran inversión.

-Política gubernamental: El Gobierno Nacional ha promovido una serie de normas y leyes que están enfocadas para que los pequeños y medianos empresarios se apoyen en ellas y les permita generar un crecimiento económico. Es muy importante canalizar este tipo de legislación en DISAGIL y así aprovechar sus beneficios, sin embargo, muchas de ellas representan un fácil acceso a los nuevos competidores. Actualmente en Colombia rige la ley 590 del 2000 en la que se promueve:

- El desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- Una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando 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.

-Ventaja absoluta en costos: Teniendo en cuenta la curva de experiencia, que hace referencia al know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un periodo de tiempo prolongado, DISAGIL tiene una gran ventaja con respecto a los nuevos competidores ya que tiene una larga trayectoria en el mercado que le ha permitido adquirir el conocimiento necesario para afrontar las diferentes situaciones y minimizar sus esfuerzos, los cuales también se ven reflejados en la disminución de sus costos.

Rivalidad entre competidores existentes. Concentración de competidores. En el departamento del Cauca existen alrededor de 15 empresas comercializadoras de las cuales las que mayor competitividad representan para DISAGIL son Distritiendas, Gilza, Disfranco, Distrijass, Antipal, T.A.T distribuciones y Panamericana.

Además, la empresa viene enfrentando a competidores provenientes del Valle del Cauca como: Servivalle, Globoventas, Tropicali, Distrimarcas, Súper 80 Distriya.

Las rivalidades entre las firmas se basan en estrategias particulares en la prestación del servicio, dado que los productos distribuidos son los mismos, las fijaciones de los niveles de precios entre la competencia se dan paralelamente, sin embargo, en algunos casos las empresas tienden a sacrificar su utilidad para ganar distribución de sus productos, especialmente aquellas provenientes del departamento aledaño.

-Diferenciación de productos y/o servicios: en cuanto a la diferenciación de productos se puede decir que es nula, debido a que todas las comercializadoras distribuyen los mismos productos e incluso de las mismas casas comerciales. Por tal motivo, la diferenciación del sector se refleja en la prestación del servicio, aspecto en el cual DISAGIL posee una gran ventaja, gracias a su estrategia de entrega rápida de los productos a sus clientes y la triple frecuencia de venta.

-Barreras de salida: DISAGIL tiene algunos impedimentos para abandonar el sector en cuanto a las alianzas estratégicas con sus proveedores a través de las cuales logran mantener a los clientes, incentivándolos a la compra de productos de las casas comerciales por medio de descuentos y acumulación de puntos que les permiten acceder a premios significativos, esto se ve reflejado en su alianza con Súper de Alimentos y también con Kimberly, Jhonson & Jhonson, Sanford, Dryper y Quala.

Poder de negociación de los compradores. La competencia que se presenta actualmente en el mercado de suministros, permite posicionar de una manera firme a la compañía frente a los clientes si se logra asegurar precios lo suficientemente competitivos y además contactar varios proveedores que ofrezcan calidad, cantidad y

oportunidad en la entrega de pedidos y así asegurar continuidad en los suministros a los compradores. Actualmente DISAGIL cuenta con una cadena de clientes que tienen la posibilidad de escoger entre marcas, costos y, la gran ventaja de no tener límites en las cantidades solicitadas. Como empresa Distribuidora en la zona, puede ofrecer variedad de productos sin sacrificar los valores agregados en cada uno de los elementos que se distribuyen.

Para analizar el poder de negociación de los compradores se debe tener en cuenta dos aspectos: el poder relativo que tengan de negociación y la sensibilidad hacia el precio.

El poder relativo de negociación

-Tamaño y concentración: Este aspecto, se puede analizar de dos formas. La primera; hace referencia a grandes compradores como por ejemplo el Deposito Nabor Rengifo, quien mensualmente realiza compras a DISAGIL alrededor de 35 millones COP y el Deposito Fuentes, que mensualmente realiza compras de 28 millones COP aproximadamente. Éstos son unos de los más grandes de la ciudad de Popayán, advirtiendo que son pocos los depósitos dentro de la misma, y debido a sus grandes volúmenes se consideraría poco beneficioso para DISAGIL ya que su retiro la afectaría en gran medida la compañía, además su poder de negociación es alto. La segunda forma es con respecto a los tenderos, ya que son varios y el volumen de compra es pequeño, por consiguiente, su poder de negociación es bajo y su retiro no afectaría a DISAGIL de manera significativa.

-Información suficiente: Los compradores tienen información con respecto a los productos que oferta, y de igual manera tienen acceso a los precios que ofrece DISAGIL y la competencia. Por lo que se puede considerar que los compradores tienen alto poder de negociación, porque éstos pueden comparar precios y reclamar a la distribuidora en caso tal de que la competencia oferte con un valor menor y en muchos casos DISAGIL tendrá que asumir esa diferencia con el fin de mantener el cliente, viéndose afectada en cierta medida.

-Costos de sustitución: Se puede analizar con respecto a que la distribución no es exclusiva y hay más distribuidoras que llevan las mismas casas dentro de la ciudad de Popayán, se puede decir que el poder de negociación de los compradores es alto, ya que los costos de sustituir otro proveedor es bajo, sin embargo la empresa buscando contrarrestar estas situaciones trata de establecer buenas relaciones con los compradores y llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes, todo eso con tal de: 1. Crear una relación Cliente-empresa y 2. Hacer valer uno de los principios de la compañía, en donde el cliente es una pieza fundamental.

✓ Sensibilidad hacia el precio -Costo de componentes: Los compradores tienen el poder, ya que al tener acceso a la información tanto de DISAGIL como de la competencia, se encuentran en constante evaluación y comparación de los precios.

-Diferenciación: Los productos que oferta DISAGIL son catalogados como no diferenciados ya que las diferentes casas comerciales tienen variedad de distribuidores de sus productos en la ciudad de Popayán. Por tal razón al no presentarse ninguna diferenciación, DISAGIL como empresa toma maniobras para adelantarse a su competencia y lograr obtener un mayor porcentaje de participación en el mercado en cuanto al servicio que ofrece: entregas en menos de 24 horas, triple frecuencia a la semana y créditos de hasta 30 días. Además, que estos productos indiferenciados pueden llevar a que los compradores no tengan cierta fidelidad y sean de fácil sustitución con otras casas comerciales que oferten productos similares que satisfagan la misma necesidad.

-Intensidad competitiva: Analizando el panorama de la intensidad competitiva entre los compradores con respecto a la cantidad demandada se puede decir que es baja o casi nula, haciendo que DISAGIL tenga una ventaja sobre ellos. Sin embargo, es importante reconocer que al ofrecer productos que otras distribuidoras, los compradores están en constante comparación de precios, además entra en juego la calidad del servicio y la entrega oportuna.

-Calidad y especificaciones del producto: Los compradores no tienen poder con respecto a la calidad y a las especificaciones del producto, ya que DISAGIL solo se

encarga de la distribución de este y es el deber de todas las casas comerciales ofertar en el mercado productos de alta calidad y que garanticen satisfacción del cliente. DISAGIL solamente se encarga de acercar el producto a los compradores y estos al consumidor final.

Poder de negociación de los proveedores. Tamaño y concentración: DISAGIL, cuenta con una larga lista de proveedores donde cada uno de ellos ofrece productos específicos; esto para que la empresa no dependa de un solo proveedor y tenga diferentes opciones de casas comerciales que abastecen el mercado con los mismos productos, pero de diferentes marcas. En caso tal de que un proveedor desee terminar la relación con DISAGIL, esta última podrá hacer alianzas con otros y buscar productos que satisfagan las mismas necesidades; por todo lo anterior se dice que la empresa tiene un alto poder de negociación con respecto a los proveedores.

-Costos de sustitución o costos cambiantes: Teniendo en cuenta que DISAGIL a lo largo de los años ha creado e implementado cierto tipo de alianzas con los proveedores, son estos últimos los que tienen un poder de negociación fuerte, ya que algunas casas comerciales como por ejemplo Súper de Alimentos, es quien paga los vendedores focalizados; y en caso tal de que algún proveedor se retire, DISAGIL deberá asumir los costos de sustitución que se deriven de la situación.

-Costo de los componentes: DISAGIL al participar en un sector atomizado, es decir donde compite constantemente con una cantidad significativa de distribuidoras quienes venden productos similares o de las mismas casas comerciales; se puede concluir que son los proveedores quienes tienen un alto poder de negociación ya que la salida de alguna de estas distribuidoras no representaría problema porque hay otra distribuidora que lleva esos productos.

-Diferenciación: Los productos manejados por DISAGIL se consideran indiferenciados, debido a que otras casas comerciales ofrecen en el mercado productos similares bajo otras marcas, en este sentido el poder de negociación de los proveedores sería reducido, sin embargo, si se tiene en cuenta el tamaño de estos, su poder es considerable frente a la organización.

-Calidad y especificaciones de los productos: El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que estos tienen productos que son reconocidos en el mercado y tienen prestigio de marca exigiendo en cierto sentido calidad. Además, DISAGIL cuenta con alianzas estratégicas con los proveedores, ya que son estos los que realizan lanzamiento de productos nuevos y el gerente de zona les brinda capacitaciones a los vendedores para que conozcan el producto y les enseñan estrategias para cerrar la venta con los clientes; como por ejemplo Súper de Alimentos; creando una relación que beneficia a ambas partes y que se ve reflejado en la calidad tanto de los productos como del servicio.

-Mano de obra: Con respecto a la mano de obra, se puede decir que la empresa no tiene inconvenientes ya que el mercado no exige fuerza laboral muy especializada además dentro de la empresa al momento de ingresar como vendedor se trata de hacer programas de capacitación con el objetivo de llegar al cliente de la mejor manera, cerrar ventas y mantener esa relación; sin embargo algunos proveedores tienen cierto poder sobre DISAGIL ya que son estos mismos los que ofrecen capacitaciones a los vendedores.

Matriz de perfil de capacidad competitiva. La información que se usa para la construcción de esta matriz, se reunió a partir de las 5 fuerzas de Michael Porter que son: Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de nuevos competidores, Rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores. Las cuales se adaptaron según los factores competitivos que posee la empresa Disagil. Dicha información se encuentra plasmada en la Tabla 10.

Tabla 10. Perfil de capacidad competitiva

FUERZAS	AMENAZA			OPORTUNIDA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS									
Servicios sustitutos		X					X		
Propensión a sustituir					X		X		
Costos de sustitucion			X					X	
Calidad del sustituto			X					X	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES									
Inversion inicial					X		X		
Politias gubernamentales		X						X	
ventaja absoluta en costos			X				X		
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES									
Estrategia de diferenciacion				X			X		
Barreras de salida		X					X		
Diversidad de competidores			X					X	
Participacion en el mercado				X			X		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES									
Tamaño y concentracion				X				X	
Informacion suficiente del comprador			X				X		
Percepcion del servicio					X		X		
Sustitutos		X						x	
Sencibilidad hacia los precios			X				X		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES									
Costos de sustitucion				X			X		
Diferenciacion		X						X	
Calidad del producto						X		X	
Concentracion de proveedores					X		X		

Fuente. Resultado del trabajo

Matriz Evaluación de factores competitivos (E.F.C.) Para construir esta matriz se utilizaron los factores competitivos de DISAGIL. (5 fuerzas de Porter) que tuvieron mayor impacto en la matriz anterior (P.C.C.). A estos factores, se le asignó un peso que irá en el intervalo 0 y 1, al final, la sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1. Seguidamente se le asignará un valor entre 1 y 4, el cual dependerá del grado de importancia de cada factor. Finalmente se multiplica el peso por el valor de cada factor para obtener la ponderación. Como se puede ver en la Tabla 11.

Tabla 11 Evaluación de factores competitivos

FACTORES CLAVE	Ponderacion	Clasificacion	T. Ponderado
OPORTUNIDADES			
Propensión a sustituir	0,08	3	0,24
Inversion inicial	0,07	2	0,14
Estrategia de diferenciacion	0,09	4	0,36
Participacion en el mercado	0,06	2	0,12
Percepcion del servicio	0,09	4	0,36
Concentracion de proveedores	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
Servicios sustitutos	0,09	4	0,36
ventaja absoluta en costos	0,08	2	0,16
Barreras de salida	0,09	3	0,27
Informacion suficiente del comprador	0,09	3	0,27
Sencibilidad hacia los precios	0,11	3	0,33
Costos de sustitucion	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00	34	2,91

Fuente. Resultado del trabajo

La empresa, que es objeto de estudio obtuvo un ponderado de 2,91, lo cual indica que se encuentra encima de la media 2,50. Por consiguiente esta organización responde de manera eficiente frente los factores competitivos. En otras palabras, las maniobras de la empresa se están realizando efectivamente.

4.2.5 Análisis de vulnerabilidad

Este análisis se realizó mediante la matriz PEYEA, la cual es una herramienta que está formada por un marco de cuatro cuadrantes que indica si una organización utiliza una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras **FF** y ventaja competitiva **VC**) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente **EA** y fuerza de la industria **FI**). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Para la construcción de esta matriz, primero se le adjudico un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF Y FI.

También un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a las dimensiones VC, EA. Por tal motivo, es necesario determinar las variables con las cuales se trabajara esta herramienta, estas las podemos apreciar en la Tabla 12, además de ello se les realizo su respectiva calificación.

Tabla 12 Variable de la matriz PEYEA

FUERZAS FINANCIERAS (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
Rendimiento sobre la inversión (2)	Cambios tecnológicos (-3)
Capital de trabajo (3)	Variabilidad de la demanda (-2)
Liquidez (4)	Tasa de inflación (-2)
Apalancamiento (4)	Presión competitiva (-3)
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación en el mercado (-2)	Facilidad para entrar en el mercado (4)
Lealtad de los clientes (-2)	Estabilidad financiera (4)
Control sobre los proveedores y distribuidores (-3)	Potencial de crecimiento (3)
Conocimientos tecnológicos (-3)	Potencial de utilidades (3)

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se calcula la calificación promedio FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- Calificación promedio para la dimensión FF = $13/4 = 3,25$
- Calificación promedio para la dimensión VC = $10/4 = -2,5$
- Calificación promedio para la dimensión EA = $10/4 = -2,5$
- Calificación promedio para la dimensión FI = $14/4 = 3,5$

Después se realizó anotaciones de las calificaciones promedio de FF, VC, EA, Y FI con el eje correspondiente de la matriz PEYEA

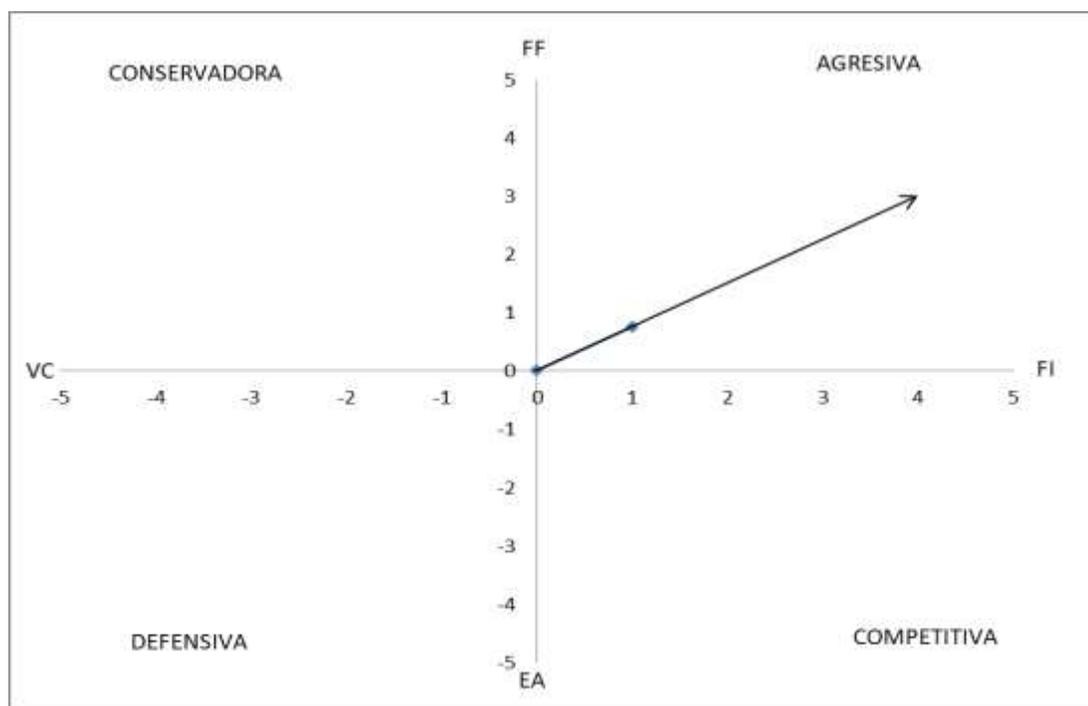
❖ Total eje X con VC Y FI = $(-2,5) + 3,5 = 1$

❖ Total eje Y con FF Y EA = $3,25 + (-2,5) = 0,75$

El paso siguiente es sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en x. sumar las dos calificaciones del eje y. anotar la intersección del nuevo punto (X, Y). Con el fin de determinar el tipo de estrategia que posee la empresa DISAGIL.

❖ Punto de intersección XY = $(1, 0,75)$

Figura 6. Matriz PEYEA



Fuente: elaboración propia

A partir del análisis de vulnerabilidad se puede decir que la empresa DISAGIL Ltda posee una estrategia agresiva, por tanto es una empresa que puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, además de ello esta posición indica que es una organización fuerte financieramente y ha obtenido ventajas competitivas en una industria estable y creciente.

Aunque Disagil Ltda tiene una posición fuerte en el mercado, es necesario que adopte estrategias de penetración de mercado y si es posible integración vertical con el fin de ser más competitiva frente a sus rivales más cercanos.

4.2.6 Diagnostico estratégico

Para realizar este diagnóstico se deben determinar los componentes internos, externos y competitivos que impactan a la organización Disagil Ltda. Los anteriores son los insumos para la construcción del diagnóstico a través de la metodología DOFA esta permite avanzar en la primera etapa de la estrategia para conocer los principales puntos fuertes y débiles del entorno. En consecuencia, este análisis pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Lo que se pretende con esta metodología no es establecer cuál es la mejor estrategia sino tener en cuenta y comparar las estrategias viables o más significativas. Todo esto se puede ver plasmado en la Tabla 13.

Tabla 13. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
EMPRESA DISAGIL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política en el país 2. Crecimiento de la población. 3. Leyes que favorecen la actividad de la micro y pequeña empresa 4. Calidad de vías 5. Uso tecnológico en el servicio. 6. Acceso a la tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Tratados de libre comercio 3. Problemas de orden público e inseguridad 4. Condiciones climáticas y ambientales 5. Adaptación a las nuevas tecnologías 6. Cambios en el estilo de vida
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia genérica de diferenciación (entrega menor a 24 horas y créditos). 2. Centralización de poder. 3. Amplio portafolio de productos. 4. Alianzas estratégicas con proveedores. 5. Valores interpersonales de todo el equipo de trabajo. 6. Fidelización del cliente ganada a través de los años 7. Excelente servicio al cliente 8. Baja rotación de personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la participación en el mercado fortaleciendo los grupos de venta existentes, para aumentar la cobertura de distribución en Popayán, con el apoyo de las casas comerciales. 2. Desarrollo de mercado, a través de la creación de un grupo de ventas institucional (hoteles, restaurantes, empresas) para acceder a un nicho de mercado insatisfecho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la cobertura en la zona sur del Cauca en municipios como Argelia, Plateado, Mango, Puerto Rico, y algunos municipios de Nariño como San Pablo y La Cruz
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un plan estratégico 2. La infraestructura física no cubre con las necesidades de la empresa 3. Bajo empoderamiento por los miembros de la organización 4. Baja compensación salarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la infraestructura física de la bodega utilizando almacenamiento vertical utilizando racks de almacenamiento y de esta manera aumentar la capacidad instalada de la bodega 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimizar los costos a largo plazo a través de la inversión en planta física

4.3 ESTRATEGIAS.

Teniendo en cuenta las matrices desarrolladas anteriormente, donde se hace un análisis interno, externo y competitivo, se han elegido los aspectos que tienen mayor relevancia e impacto en la organización a través de la matriz DOFA, de la cual se han identificado cuatro principales estrategias para el logro de los objetivos y la solución a la problemática que viene enfrentando actualmente la organización.

- Estrategia FO (ofensivas): Aumentar la participación en el mercado fortaleciendo los grupos de venta existentes, para aumentar la cobertura de distribución en Popayán, con el apoyo de las casas comerciales.
- Estrategia FO (ofensivas): Desarrollo de mercado, a través de la creación de un grupo de ventas institucional (hoteles, restaurantes, empresas) para acceder a un nicho de mercado insatisfecho.
- Estrategia DO (reorientación): Mejorar la infraestructura física de la bodega haciendo uso del almacenamiento vertical con estructuras tipo racks de almacenamiento y de esta manera aumentar la capacidad instalada de la bodega.
- Estrategia DO (reorientación): Mejorar el sistema de comisiones al grupo de ventas, creando un plan de incentivos donde el vendedor tenga más remuneración por mayores ventas e impactos, de esta manera se genera una relación gana-gana entre la empresa y los empleados.
- Estrategia FA (defensivas): Aumentar la cobertura en la zona sur del Cauca en municipios como Argelia, Plateado, El Mango, Puerto Rico, y algunos municipios de Nariño como San Pablo y La Cruz.
- Estrategia DA (supervivencia): minimizar los costos a largo plazo a través de la inversión en la planta física

4.4. PLANES OPERATIVOS

Tabla 14. Plan operativo 1

Estrategia	Aumentar la participación en el mercado fortaleciendo los grupos de ventas existentes, para aumentar la cobertura de distribución en Popayán			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Elaborar un plan de aumento de cobertura, incrementando la cantidad de pedidos diarios que entregan los vendedores, para lograr atender a un mayor número de clientes y automáticamente aumentas las ventas	supervisor - gerente	1 día	humanos	clientes impactados / total clientes
Visitar 60 clientes diarios con una efectividad del 50%, visitar posibles clientes que no están siendo atendidos actualmente y lograr 2 clientes nuevos semanales	fuerza de ventas	8 horas diarias	humanos	
Hacer seguimiento a los impactos diarios de los vendedores llamando a diario y revisando la impactacion; hacer acompañamiento en ruta a vendedores.	supervisor	2 horas diarias	humanos	

Fuente. Resultado del trabajo

Tabla 15. Plan operativo 2

Estrategia	Desarrollo de mercado, a través de la creación de un grupo de ventas institucional (hoteles, restaurantes, empresas) para acceder a un nicho de mercado insatisfecho.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Hacer un plan de mercado en hoteles, restaurantes, empresas para la apertura de las nuevas zonas	Responsable de mercadeo	3 meses	Humanos - tecnológicos	Informe de demanda
2. Identificar los posibles clientes, hacer rutas, y planear el sistema de entrega.	Gerente- jefe ventas	1 semana	Humanos	Informe de rutas
3. Convocatoria y contratación de nuevos vendedores, capacitación de los productos y del nuevo grupo de ventas institucionales	Talento humano - gerente	1 semanas	Humanos	Contratacion
4. Iniciación de ventas en las nuevas rutas	Grupo de ventas institucional - jefe de ventas		Humanos	Ventas

Fuente. Resultado del estudio

Tabla 16. Plan operativo 3

Estrategia	Mejorar la infraestructura física de la bodega haciendo uso del almacenamiento vertical con estructuras tipo racks de almacenamiento y de esta manera aumentar la capacidad instalada de la bodega.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Hacer cotizaciones de racks o estantería apta para peso	Gerente	2 semanas	Humanos - tecnológicos	Cotizaciones
2. Análisis de las diferentes cotizaciones y elección de la mejor de acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerente	1 semana	Humanos	Elección de cotización
3. Compra e instalación de los Racks	Gerente - tesorería	1 semana	Humanos - económicos (\$1.800.000 por Rack)	Racks instalados

Fuente. Resultado del estudio

Tabla 17. Plan operativo 4

Estrategia	Aumentar la cobertura en la zona sur del cauca en municipios como Argelia, Plateado, El Mango, Puerto Rico, y algunos municipios de Nariño como San Pablo y La Cruz.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
2. Identificar los posibles clientes, hacer rutas, y planear el sistema de entrega.	Gerente- jefe ventas	1 semana	Humanos	Informe de rutas
3. Convocatoria y contratación del nuevo vendedor, capacitación de los productos.	Talento humano - gerente	1 semanas	Humanos	Contratacion
4. Iniciación de ventas en las nuevas rutas	Grupo de ventas - jefe de ventas		Humanos	Ventas

Fuente. Resultado del estudio

Tabla 18. Plan operativo 5

Estrategia	Mejorar el sistema de comisiones al grupo de ventas, creando un plan de incentivos donde el vendedor tenga mas remuneracion por mayores ventas e impactos, de esta manera se genera una relacion gana-gana entre la empresa y los empleados			
Objetivo	Aumentar la conoensacion salarial de los vendedores			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Definir el presupuesto para crear el plan de incentivos	Jefe de ventas - gerente	1 dia	Humanos	Presupuesto
2. Crear un plan de incentivos dirigido a la fuerza de ventas, el cual se vincule con un crecimiento en ventas	Jefe de ventas - gerente	1 dia	Humanos	Plan de incentivos
3. Hacer una poryeccion de ventas con el plan de incentivos	Jefe de ventas	1 dia	Humanos	Proyeccion de ventas
4. Socializacion y puesta en marcha del nuevo plan de incentivos	Jefe de ventas	1 dia	Humanos - economicos	incremento en ventas

Fuente. Resultado del estudio

Tabla 18. Plan operativo 6

Estrategia	Adquisición de una bodega de acuerdo a las necesidades de la empresa			
Objetivo	minimizar los costos a largo plazo a través de la inversión en planta física			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. búsqueda, elección y compra del lote	Jefe de logística - gerente	1 mes	Humanos - económicos	Lote
2. Diseño de la bodega	Arquitecto - gerente	1 mes	Humanos - económicos	Diseño de bodega
3. Construcción de bodega	Ingeniero	8 meses	Humanos - económicos	bodega terminada

Fuente. Resultado del estudio

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se proponen cambios y modificaciones en los componentes del direccionamiento estratégico debido a algunas deficiencias en sus declaraciones. Esto conlleva a que la gerencia, debatan las declaraciones, recomendaciones y determinen la posibilidad de que sean parte de los lineamientos generales de la organización

Es indispensable, por iniciativa de la gerencia, que se socialicen cada uno de los componentes del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, valores) con el propósito de que sean conocidos, aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización. Esto permitirá que se unan los esfuerzos hacia un mismo fin.

La posición estratégica interna de la empresa es fuerte, por lo cual se debe aprovechar y potenciar como fuente de ventajas competitivas mediante la implementación eficaz de las estrategias compuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se determina que la organización se encuentra en un entorno favorable, donde las oportunidades son mayores que las amenazas, es por ello que se debe dar prioridad en el aprovechamiento de estas a través de las estrategias formuladas en el diagnóstico estratégico.

Considerando la situación actual de la empresa frente a su entorno, sus recursos y capacidades internas, se debe dar prioridad a la implementación de las estrategias FO y FA, las cuales permiten aprovechar las fortalezas de la empresa para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en el medio.

Es importante recalcar que como contribución al trabajo se elaboró una matriz independiente para analizar el nivel competitivo, todo esto a partir del perfil de

capacidad competitiva y una evaluación de factores competitivos; cabe mencionar que dichas matrices no se encuentran en plasmadas teóricamente en ningún libro, fueron planteadas por los autores de este trabajo para analizar los factores competitivos de la empresa.

Por último, se sugiere la implementación de los planes operativos propuestos, donde se podrán identificar los responsables de las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias, el tiempo en el que estas deben ser realizadas y los indicadores necesarios para su seguimiento.

Con todo lo anterior, se reconoce la importancia de la elaboración de un plan estratégico explícito como medio para direccionar el actuar frente a las condiciones cambiantes del entorno y las situaciones complejas propias de la actividad general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bermeo, J. R. (2016). Notas de clase magistral sobre planeación estratégica. Popayán, Colombia. Universidad Del Cauca.
- Bermeo, J. R. (2005). Competitividad global: Un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas. Popayán, Colombia. Universidad del Cauca.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista vía salud* (21): 2
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México, D.F.: Pearson Editorial.
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Bogotá, Colombia, CESCO.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México.: Prentice Hall.
- Sun Tzu. (2004). *El arte de la guerra*. Santa Fé, Argentina.: El Cid editor.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia.: 3R editores.
- Hall. R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall